

Implementasi Kebijakan *Smart City* Madani Melalui Mal Pelayanan Publik Di Kota Pekanbaru

¹Nadya Khairunnisa, ²Zaili Rusli, ³Febri Yuliani

¹²³Universitas Riau, Indonesia

Korespondensi : nadyakhairunnisa@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru beserta faktor penghambatnya. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan melakukan wawancara kepada informan terpilih, selanjutnya data yang didapat dianalisis secara deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mal Pelayanan Publik belum dapat mendukung implementasi kebijakan *Smart city* Madani karena belum membawa perubahan nyata dalam pelayanan masyarakat di Kota Pekanbaru. Hal ini disebabkan masih ada ketidaksepemahaman antara instansi yang tergabung di MPP dengan standar pelayanan yang ditetapkan MPP terkait jam aktif pelayanan meskipun sudah memiliki SOP dan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Belum adanya mekanisme pengawasan yang mengatur hal ini karena hanya mengandalkan MoU dan juga perjanjian kerjasama. Masih banyak masyarakat yang tidak mengetahui fungsi MPP, dan tidak sedikit yang kecewa atas pelayanan yang diberikan. Kenyataan di lapangan menunjukkan dari segi SDM khususnya bagian informasi masih sangat minim. Kebijakan pembangunan MPP ini pada awalnya menjadi bukti nyata terobosan dan inovasi pelayanan DPMPTSP Kota Pekanbaru dalam mendukung *smart city* Madani dengan melibatkan seluruh instansi pelayanan yang ada untuk bersama-sama meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Akan tetapi ditengah usia MPP yang terbilang masih baru serta masih memiliki banyak kekurangan yang perlu fokus dibenahi, justru muncul isu dan wacana mengubah sebagian gedung MPP menjadi alun-alun Ruang Terbuka Hijau (RTH) sehingga potensi besar MPP saat ini seakan-akan tidak lagi menjadi perhatian utama kebijakan pemerintah. Akibatnya, banyak masyarakat menganggap bahwa keberadaan MPP ini tidak lagi mendukung kebijakan *smart city* madani. Terdapat faktor yang menghambat implementasi kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru terdiri dari kurangnya sosialisasi, keterbatasan kuota pelayanan dan masih rendahnya literasi digital masyarakat.

Kata kunci: Implementasi kebijakan, *Smart city*, MPP

Abstract

The aim of this research is to find out how implementation of the *smart city* madani policy through public service malls in Pekanbaru City and the inhibiting factors. The type of research used was qualitative by conducting interviews with selected informants, then the data obtained was analyzed descriptively qualitatively. The research results show that the Public Service Mall has not been able to support the implementation of the *Smart city* Madani policy because it has not brought real changes to public services in Pekanbaru City. This is because there is still disagreement between the agencies that are part of the MPP and the service standards set by the MPP regarding active service hours even though they already have SOPs and service standards that have been determined. There is no monitoring mechanism that regulates this because it only relies on MoUs and cooperation agreements. There are still many people who do not know the function of MPP, and quite a few are disappointed with the services provided. The reality in the field shows that in terms of human resources, especially the information section, it is still very minimal. This MPP development policy initially became clear evidence of breakthroughs and innovations in Pekanbaru City DPMPTSP services in supporting the Madani *smart city* by involving all existing service agencies to jointly improve services to the community. However, in the midst of the MPP's age, which is still relatively new and still has many shortcomings that need to be focused on being addressed, issues and discourses have arisen about turning part of the MPP building into a Green Open Space (RTH) square so that the great potential of the MPP at this time seems to no longer be a the main concern of government policy. As a result, many people think that the existence of this MPP no longer supports civil *smart city* policies. There are factors that hinder the implementation

of the Smart city Madani policy through the Public Service Mall in Pekanbaru City, consisting of a lack of socialization, limited service quotas and the low level of community digital literacy.

Keyword: *Implementation policy, smart city, MPP.*

1. PENDAHULUAN

Menanggapi dinamika global yang terus berkembang, hampir semua segi aktivitas manusia secara inheren terkait dengan pengetahuan dan data. Kehadiran teknologi yang berkembang pesat memaksa entitas-entitas publik untuk memperbarui infrastruktur teknologi mereka agar tetap relevan dalam era digital ini. Fenomena perkembangan teknologi informasi yang terus menerus menimbulkan paradigma baru, yang mengarah pada transisi dari paradigma konvensional menuju era digital. Pandangan ini didukung oleh Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 yang merumuskan Kebijakan dan Strategi Nasional dalam Pengembangan *E-Government*, yang menjadi cerminan dari perubahan mendasar dalam tatanan administratif modern.

Pelayanan umum melibatkan pengaturan dan penyediaan kebutuhan bersama dengan variasi bentuk pelayanan yang diberikan. Struktur organisasi yang menangani penyediaan layanan dan kesiapan institusi tersebut penting dalam menghadapi tuntutan zaman terkait pelayanan umum yang semakin mengarah pada model *e-government*. Adopsi *e-government* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas administrasi publik dengan menyediakan informasi dan layanan yang lebih cepat dan hemat biaya. Penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk menyediakan informasi dan layanan kepada masyarakat merupakan inti dari konsep *e-government*, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam menjalankan sistem pemerintahan.

Sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pasal 1 ayat (3) menegaskan bahwa Pemerintahan Daerah bertanggung jawab atas pelaksanaan urusan pemerintahan di tingkat lokal, sejalan dengan prinsip otonomi dan tugas pembantuan, serta mengedepankan prinsip otonomi sejauh mungkin, yang sesuai dengan landasan konstitusi Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam UU No. 23 Tahun 2014 mengenai Pemerintahan Daerah, pasal 1 ayat (1) mengklasifikasikan urusan pemerintahan menjadi tiga kategori, yaitu urusan pemerintahan absolut, urusan pemerintahan konkuren, dan urusan pemerintahan umum. Urusan pemerintahan absolut merujuk pada wewenang pemerintah pusat yang tidak dapat diserahkan kepada pemerintah daerah. Urusan pemerintahan Konkuren merupakan bidang administrasi yang terbagi antara entitas pemerintahan pusat dan daerah provinsi serta daerah kabupaten/kota, yang kemudian diserahkan kepada tingkat daerah sebagai fondasi pelaksanaan prinsip Otonomi Daerah. Sementara itu, urusan pemerintahan umum mencakup kegiatan administratif yang berada di bawah wewenang Presiden sebagai kepala eksekutif negara.

Dalam kerangka tata kelola pemerintahan yang terbagi antara pemerintah pusat dan daerah, Urusan Pemerintahan Konkuren merupakan aspek yang memperlihatkan distribusi kewenangan antara keduanya. Secara spesifik, kewenangan daerah dalam Urusan Pemerintahan Konkuren terdiri atas dua jenis, yaitu Urusan Wajib dan Urusan Pemerintahan Pilihan. Urusan Pemerintahan Wajib mencakup dua bagian, yakni yang terkait dengan pelayanan dasar dan yang tidak terkait dengan pelayanan dasar, sebagaimana diatur dalam Pasal 12 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan publik, efisiensi, transparansi, dan mendapatkan berbagai manfaat positif lainnya, implementasi *e-government* menjadi imperatif bagi lembaga pemerintah. Fenomena popularitas *e-government* sejalan dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

E-government secara substansial menekankan implementasi teknologi informasi sebagai instrumen untuk meningkatkan efisiensi administrasi pemerintahan. Prinsip-prinsip inti dari konsep ini mencakup dua elemen penting: pertama, pemanfaatan teknologi informasi, terutama internet, sebagai alat pendukung; kedua, penekanan pada hasil yang diharapkan, yaitu peningkatan efisiensi dalam pelaksanaan tugas-tugas administratif. Walaupun demikian, penting untuk dicatat bahwa *e-government* tidak bertujuan untuk menggantikan sistem tradisional pemerintahan dalam interaksi dengan masyarakat.

Dalam konteks *e-government*, warga masih dapat mengakses layanan melalui pos, melakukan interaksi melalui telepon untuk mendapatkan layanan publik, atau menggunakan surat sebagai medium komunikasi. Konsepsi *e-government*, sejalan dengan tujuan utamanya, adalah pemanfaatan teknologi informasi yang bertujuan untuk memperkuat interaksi antara entitas pemerintah dengan berbagai pihak. Secara esensial, *e-government* mewakili suatu inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dengan mengadopsi platform elektronik, dengan fokus utama pada peningkatan mutu layanan publik.

Implementasi konsep *Good Governance* dan Pemerintahan Bersih dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya. Hal ini diperkuat dengan kebijakan dan peraturan yang bersifat independen dan tidak bias serta memastikan adanya keterlibatan ekonomi dan sosial yang adil, transparan, profesional, dan akuntabel di antara semua pihak yang terlibat (*stakeholders*). Peningkatan standar layanan publik melalui implementasi tata kelola pemerintahan yang berkualitas dan bebas dari korupsi membutuhkan dukungan yang kokoh dalam pengaturan keuangan yang optimal, produktif, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, melalui penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan bersih, akan tercipta kerangka kerja pemerintahan yang unggul dan transparan.

Pelayanan masyarakat melalui sistem berbasis teknologi informasi secara online, atau yang dikenal sebagai *e-government*, telah mencapai tingkat partisipasi sebesar 80 persen dalam program Riau Go IT di Provinsi Riau pada Oktober 2016. Hal ini menandakan bahwa Riau telah memasuki fase yang memenuhi standar integritas dalam layanan publik, dengan potensi peningkatan tingkat penerapan *e-government* yang lebih lanjut melalui peningkatan infrastruktur teknologi. Melalui implementasi *e-government*, semua proses perencanaan telah terhubung secara efektif melalui portal resmi yang mewakili setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah di bawah lingkup Pemerintah Provinsi Riau. Riau Go IT muncul sebagai inisiatif terbaru yang bertujuan untuk menyediakan akses pelayanan yang lebih efisien bagi masyarakat yang mengandalkan teknologi informasi secara online, dengan tujuan memberikan kemudahan akses informasi dan pelayanan yang optimal bagi seluruh masyarakat.

Fungsi utama dari *e-government* adalah untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik serta memfasilitasi koordinasi yang lebih lancar antara berbagai tingkatan pemerintahan, mulai dari pusat hingga tingkat desa. Sejalan dengan hal tersebut, Riau Go IT dijadikan sebagai moto Provinsi Riau dalam mengembangkan sektor informasi dan teknologi dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas layanan publik serta meningkatkan transparansi pemerintahan yang dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat, termasuk di wilayah pedesaan, sehingga dapat mewujudkan provinsi yang berorientasi pada teknologi yang canggih.

Melalui inisiatif untuk meningkatkan standar pelayanan kepada para pemangku kepentingan dan memperkuat tingkat keterbukaan dan tanggung jawab, pemerintah dapat secara konkret mewujudkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan pemerintahan yang bersih. Sebagai bagian dari upaya mendukung gerakan Riau Go IT, Pemerintah Provinsi Riau telah mengimplementasikan fasilitas daring, seperti situs web resmi di www.riau.go.id, yang tersedia untuk diakses oleh seluruh masyarakat. Di platform tersebut,

warga dapat mengakses dan memperbarui informasi terkait aktivitas yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau, termasuk informasi dan kegiatan dari setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), alamat website dan surel SKPD, galeri foto dan video, serta transparansi dalam pengelolaan anggaran daerah dan aspek lainnya. Dengan demikian, warga tidak lagi perlu mengalami kesulitan dalam mencari informasi mengenai kegiatan pemerintah Provinsi Riau, karena mereka dapat dengan mudah mengaksesnya melalui situs web www.riau.go.id, disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Selanjutnya, sebagai langkah untuk meningkatkan kerjasama dalam penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam layanan *E-government* antara Provinsi Riau dan Kabupaten/Kota, dilakukan Penandatanganan Kerjasama (MOU) di Grand Jatra Hotel Pekanbaru pada hari Senin, tanggal 11 Desember 2017.

Smart city atau yang sering disebut sebagai kota cerdas, merupakan suatu bentuk perkotaan yang mengadopsi sistem teknologi informasi untuk mengoptimalkan manajemen kota dan memberikan layanan yang efisien kepada penduduknya. Konsep esensi dari kota pintar, sebagaimana diusung oleh Pemerintah Kota Pekanbaru, adalah kemampuan suatu kota untuk memberikan pelayanan, perlindungan, dan pemenuhan kebutuhan masyarakatnya secara berkelanjutan, dengan memanfaatkan teknologi dan infrastruktur yang ada, serta berfokus pada terwujudnya kebahagiaan dan kesejahteraan bagi seluruh warganya.

Sangaji, Noor dan Navasari (2022:65) menjelaskan *smart city* adalah kota cerdas yang berdaya saing dan berbasis teknologi informasi serta didukung oleh tata kelola pemerintahan cerdas (*smart government*), sinergi pembangunan ekonomi cerdas (*smart economy*), penggunaan moda transportasi cerdas (*smart mobility*), pemeliharaan lingkungan (*smart environment*), dukungan pengelolaan ekosistem tempat hidup cerdas (*smart living*) dan partisipasi cerdas masyarakat (*smart people*).

Berbagai penelitian terkait implementasi *smart city* di berbagai Kota di Indonesia masih menunjukkan hasil yang saling kontradiksi. Penelitian Nurdiassa dkk (2021) di Makassar menunjukkan bahwa di masa pemerintahan Walikota Danni Pomanto, implementasi *smart city* telah membawa perubahan signifikan di berbagai sektor penting dalam pembangunan daerah serta meningkatkan pelayanan masyarakat secara luas dan merata. Penelitian Putra dan Maesarini (2018) di Jakarta Timur menunjukkan bahwa implementasi *smart city* oleh Dinas Perhubungan sudah berjalan dengan baik. Penelitian Firmansyah (2019) terhadap penerapan jakarta *smart city* terhadap pelayanan publik periode 2014-2017 juga menunjukkan kesuksesan besar dimana adanya layanan portal smartcity.jakarta.go.id memberikan keleluasaan akses teknologi dan informasi bagi para masyarakat sehingga transparansi dan akuntabilitas pemerintahan dapat dipantau langsung oleh masyarakat sehingga layanan ini sangat memuaskan masyarakat.

Penelitian Hidayat dan Soetarto (2022) di Sumenep menunjukkan konsep *smart city* jika ditinjau dari 5 aspek maka sudah mencakup *smart economy*, *smart people*, *smart governance*. Sementara untuk *smart environment* dan *smart living* belum memenuhi konsep yang dituju. Penelitian Wahyudi, Widowati dan Nugroho (2022) di Kota Bandung menemukan bahwa implementasi kebijakan *smart city* di Kota Bandung masih memiliki sejumlah permasalahan seperti konsep *smart city* yang belum tersosialisasi secara merata di masyarakatnya dan penerapan *smart city* yang masih terfokus pada pembangunan teknologi, tetapi mengabaikan dimensi manusia dan institusi. Penelitian Perdana (2019) di Kota Pekanbaru juga menunjukkan bahwa kebijakan *smart city* belum didukung dengan sumber daya yang mumpuni, seperti anggaran yang terbatas dan tidak ada bantuan dari pemerintah pusat, peralatan pendukung yang belum memadai, kapasitas OPD yang belum menunjukkan komitmen serta dukungan masyarakat yang belum optimal. Penelitian Beteng (2022) di Manado juga menunjukkan bahwa kepatuhan implementor dalam melaksanakan *smart city* belum sesuai sasaran.

Peraturan Walikota Pekanbaru nomor 56 tahun 2019 tentang masterplan Pekanbaru *Smart city* pasal 6 menjelaskan sasaran dari Masterplan Pekanbaru *Smart city* salah satunya adalah meningkatnya kualitas dan jumlah layanan publik baik disisi teknologi dan infrastruktur.

Gambar 1.1
Enam Pilar Pekanbaru Smart city Madani



Sumber: Lampiran Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 56 Tahun 2019 tentang Masterplan Pekanbaru Smart city

Berdasarkan 6 pilar tersebut, maka *smart government* bermakna pelayanan publik kepada masyarakat didukung dengan *smart* aparatur berarti petugas memiliki kesehatan, berkompeten serta berAKHLAK (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. *Smart* budaya kerja berarti petugas bersikap profesional, disiplin, bekerja keras dan cerdas. *Smart* sistem kerja bermakna adanya kolaborasi yang terkoneksi serta terintegrasi.

Smart people dimaksudkan masyarakat Kota Pekanbaru akan meningkat dari segi memiliki kesehatan mental, fisik yang sehat dan bugar serta terhindar dari penyakit serta harapan hidup tinggi. Kompeten berarti masyarakat kota Pekanbaru akan berpendidikan, terampil dan menguasai teknologi. Terpuji akhlakunya dan maju secara budaya di tengah revolusi digitalisasi.

Konsep ekonomi cerdas, atau yang dikenal sebagai *smart economy*, menggambarkan upaya bersama pemerintah dan masyarakat dalam membangun suatu kerangka ekonomi yang didasarkan pada pemberdayaan dan peningkatan daya saing. Pendekatan ini menitikberatkan pada pemanfaatan teknologi informasi dan infrastruktur pendukung lainnya guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam berbagai sektor ekonomi. Dengan menekankan partisipasi masyarakat dan pendekatan ekonomi kerakyatan, serta memperhatikan kepadatan modal, konsep ini mendorong pertumbuhan ekonomi melalui inovasi dan kreativitas yang menghasilkan produk dan jasa berkualitas. Selain itu, *smart economy* juga menekankan pentingnya kemampuan untuk mengidentifikasi peluang, memanfaatkan potensi yang ada, dan membangun kemandirian serta ketangguhan ekonomi yang berdampak pada peningkatan daya saing secara keseluruhan.

Konsep lingkungan yang cerdas, didefinisikan sebagai upaya untuk menciptakan lingkungan yang mempromosikan kebersihan, kesehatan, keindahan alam, keamanan, kenyamanan, kedamaian, dan keberlanjutan. Upaya ini tercermin dalam strategi pembangunan berkelanjutan yang mengutamakan prinsip-prinsip lingkungan, seperti pengembangan industri berwawasan lingkungan, ekonomi hijau, pembangunan bangunan ramah lingkungan, serta konsep lain yang bertujuan untuk menjaga dan melestarikan harmoni dalam ekosistem lingkungan hidup.

Konsep *smart mobility*, yang merujuk pada strategi untuk mengoptimalkan pergerakan manusia dan barang di lingkungan perkotaan yang terbatas ruangnya, menitikberatkan pada penyediaan infrastruktur transportasi publik yang beragam, didukung oleh teknologi informasi.

Konsep *smart living* merujuk pada upaya untuk mencapai tingkat kehidupan yang unggul dalam berbagai aspek, termasuk kesehatan, pendidikan, perumahan, kesejahteraan mental, dan spiritual, dengan

mengoptimalkan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi informasi (TI), sebagai sarana untuk mencapai tujuan tersebut secara efisien dan efektif.

Kehadiran Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru diharapkan dapat meningkatkan mutu layanan, mengingat statusnya sebagai Ibu Kota Provinsi Riau dengan populasi yang heterogen. Oleh karena itu, perlunya peningkatan kualitas layanan dari berbagai lembaga terkait guna memenuhi beragam kebutuhan masyarakat Pekanbaru. Upaya pemberian wewenang penuh kepada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota bertujuan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat sebagai penerima manfaat yang langsung dilayani dan didorong untuk aktif berpartisipasi.

Asumsi yang dinyatakan adalah bahwa semakin dekat jarak antara pelayan dan penerima layanan, semakin mungkin pelayanan tersebut akan memenuhi harapan masyarakat. Dalam konteks ini, diharapkan bahwa pelayanan yang memenuhi harapan masyarakat akan berkontribusi pada peningkatan kualitas keseluruhan layanan. Oleh karena itu, didorong oleh tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pembentukan entitas pelayanan daerah merupakan langkah yang diambil. Latar belakang penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik sesuai aturan yang dijelaskan berdasarkan:

1. Perpres No 47/2015 : KemenpanRB-Nakhoda RB
2. Perpres No 81/2010 : Grand Design-RB 2010-2015
3. UU No 25/2009 : Yanlik dan Peraturan Pelaksana
4. Inpres No 12/2016 : Gerakan Indonesia Melayani
5. PermenPANRB N0 23/2017 : Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik

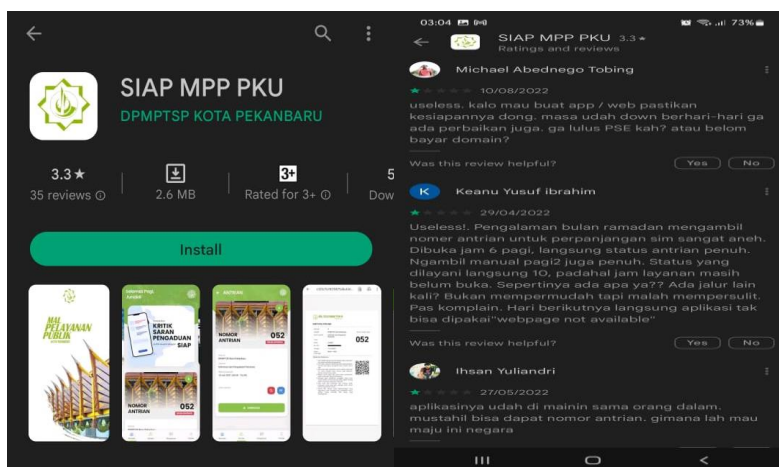
MPP, yang dikonseptualisasikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN RB), merupakan bagian integral dari upaya yang bertujuan untuk merombak secara menyeluruh dan mengubah paradigma dalam tata kelola layanan publik. Dengan menyatukan ragam layanan di bawah satu atap, menyederhanakan prosedur, dan mengintegrasikan layanan-layanan tersebut di Mal Pelayanan Publik, hal ini bertujuan untuk mempermudah akses masyarakat terhadap beragam layanan publik yang ada, serta untuk meningkatkan kepercayaan mereka terhadap lembaga penyelenggara pelayanan tersebut.

Inovasi dalam pelayanan publik yang dikenal sebagai Mal Pelayanan Publik Pekanbaru, yang pertama kali diinisiasi oleh Walikota Pekanbaru, Bapak Dr. H. Firdaus, S.T., M.T pada awal tahun 2019, disahkan sesuai dengan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 603 Tahun 2018 tentang Pembentukan Mal Pelayanan Publik. Mal tersebut merupakan model pelayanan satu atap yang menyediakan berbagai layanan yang dapat diakses oleh masyarakat Pekanbaru baik secara daring maupun luring.

Banyak hal yang dilakukan Pemerintah Kota Pekanbaru dalam mensosialisasikan MPP ini, mulai dari promosi di berbagai *platform* media sosial, spanduk dan banner, promosi melalui website resmi milik pemerintah, serta artikel melalui media cetak dan juga artikel-artikel berita *online*. pada saat ini layanan yang tersedia sudah mencapai 266 jenis layanan dari 34 instansi dan 88 loket pelayanan. Layanan tersebut terdiri dari perizinan maupun non-perizinan dari Instansi baik pemerintah maupun swasta. Adapun jumlah kunjungan masyarakat di Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru selama kurun waktu 4 tahun terakhir.

Pada awal diresmikan tahun 2019 terdapat 117.143 pengunjung, jumlah ini terus menurun di tahun 2020 menjadi 112.350 pengunjung dan kembali menurun di tahun 2021 menjadi 111.665 pengunjung. Hingga bulan November tahun 2022 terdapat kenaikan signifikan mencapai 133.892 pengunjung dan hingga akhir tahun diprediksi jumlah ini terus meningkat. Adapun masyarakat pengunjung dapat menginstall aplikasi yang dapat diunduh di Play Store namun hanya tersedia untuk perangkat android saja dengan tampilan berikut:

Gambar 1.3
Halaman Pada Aplikasi SIAP MPP PKU



Berdasarkan gambar di atas tampak bahwa aplikasi ini telah didownload sebanyak 5000 kali dengan review hanya mendapatkan 3.3/5 saja. Selain itu, hingga tahun 2022 tanggapan masyarakat yang telah menggunakan layanan MPP ini mayoritas memberikan review yang negatif. Keterbatasan ini mendukung kurangnya mekanisme kontrol dan visi, dan koordinasi antar departemen pemerintah, menyebabkan masalah efisiensi dan membatasi proses partisipatif. Selain itu kurangnya kerjasama dalam pemerintahan dan kurangnya koordinasi antar departemen mendukung penerapan struktur kaku yang tidak mendorong debat terbuka dan konsep terbuka (Sharifi dan Manian, 2010). Kurangnya dukungan dari pemimpin-pemimpin publik kunci dapat tercermin dari kurangnya perumusan kebijakan TIK Pemerintah yang tepat untuk mempromosikan penyebaran informasi, perencanaan yang tepat untuk adopsi dan difusi infrastruktur jaringan pengembangan TIK, dan merangsang peningkatan produktivitas dan kreativitas (Navarra, 2010).

Pekanbaru mengikuti kemajuan era pemerintahan berbasis digital, birokrasi digital dan pelayanan digital kepada masyarakat. Digitalisasi yang kemudian dikemas menjadi *smart city* tentunya memiliki banyak tantangan yang harus disikapi dengan baik, yaitu kemampuan SDM yang akan menjalankan birokrasi digital nantinya, teknologi yang sempurna untuk menjalankan sistem digital itu sendiri dan masyarakat yang siap dengan kecerdasan mata dalam memasuki era digital. Tantangannya cukup berat jika pemerintah tidak mampu menghadirkan sosok pemerintahan yang tangkas, artinya pemerintah yang tangkas dapat membaca situasi dan merespon dengan menghadirkan kebijakan yang tepat dalam menyikapi setiap kondisi yang ada.

SOP MPP diatur dalam Keputusan Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Pekanbaru Nomor: Kpts.66/DPMPSTP/2019 tentang Standar Operasional Prosedur Penyelenggaraan Layanan pada Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru. Berdasarkan hasil observasi ditemui fenomena masalah implementasi kebijakan ini. Ditinjau dari pilar *smart government*, penyelenggaraan MPP ini belum menunjukkan budaya dan sistem kerja yang optimal mengingat masih adanya ketidaksepehaman dari instansi pelayanan yang diselenggarakan baik dari Pemerintah Daerah/BUMN/BUMD maupun swasta terkait SOP pelayanan meskipun adanya kesepakatan yang dituangkan dalam nota kesepahaman. Sebagai contoh, jam buka sesuai SOP pelayanan MPP adalah hari efektif pukul 08.00 WIB s/d 15.00 WIB. Namun kenyataannya tidak semua instansi menerapkannya sehingga masyarakat yang datang pagi-pagi pun belum terlayani.

Ditinjau dari pilar *smart people*, masih adanya keluhan masyarakat atas sikap aparat yang bertugas atas pelayanan di MPP, dimana dari 235 ulasan yang diberikan masyarakat atas pelayanan MPP di google

maps mayoritas diantaranya mengeluh memberikan *feedback* negatif. Masyarakat mengeluh atas sistem online yang diterapkan, waktu penyelesaian dokumen yang tidak sesuai dengan yang dijanjikan, prosedur administrasi yang rumit, waktu pelayanan yang tidak jelas, dan keluhan lainnya. Selanjutnya pada pilar *smart economy*, pengurusan surat izin usaha bagi UMKM sudah terlayani dengan mudah dan cepat langsung di MPP, dimana data Dinas Koperasi dan UKM Riau tahun 2022 menyebutkan saat ini sudah ada 68.728 usaha mikro, kecil dan menengah yang telah terdaftar. Pada pilar *smart environment*, untuk beberapa instansi seperti Disdukcapil seluruh datanya sudah terintegrasi secara *real time* dengan kantor utama, sehingga seluruh pelayanan dapat selesai di MPP. Untuk instansi lain khususnya swasta masih banyak keterbatasan pelayanan sehingga masyarakat menganggap pelayanan di kantor utama jauh lebih efektif dan efisien.

Pilar *smart mobility*, lokasi MPP sudah sangat strategis karena berada di pusat kota. Akses ke MPP dapat terlayani dengan baik karena adanya dukungan transportasi untuk menuju ke MPP melalui trans metro. Terakhir adalah pada pilar *smart living*, belum semua instansi pemerintah dapat tergabung di MPP karena instansi yang diprioritaskan tergabung untuk yang tingkat kunjungannya sangat tinggi setiap harinya.

Kebijakan penerapan pelayanan di MPP ini juga belum dapat diimplementasikan sesuai dengan tujuan utama. Meskipun Mal Pelayanan Publik (MPP) telah diinisiasi dengan konsep terintegrasi dan memiliki data tunggal masyarakat, namun proses layanan masih mengharuskan masyarakat untuk membawa dokumen pendukung persyaratan layanan, meskipun seluruh informasi pribadi mereka telah tercatat secara online dan tersimpan dalam database yang terintegrasi. 2) Kesalahan yang masih ada dalam infrastruktur jaringan saat melakukan proses masuk ke layanan email untuk mendapatkan nomor antrian telah menyebabkan terbentuknya antrian yang sangat panjang, mengakibatkan ketidakteraturan dalam suasana di Mal Pelayanan Publik. 3) Persepsi masyarakat terhadap waktu yang diperlukan untuk memperoleh layanan tertentu dinilai masih terlalu lama. 4) Meskipun terdapat mekanisme antrian daring melalui aplikasi, namun dalam praktiknya, seringkali mekanisme tersebut tidak berfungsi, karena pengunjung merasa perlu untuk mengantre secara manual.

Menurut Friederick (Nugroho, 2014:126), “kebijakan harus dilihat dari pengetahuan. Kebijakan diuraikan dengan kebijakan lain yang berarti pengetahuan, dan yang menyimpulkan wawasan. Kemungkinan ketajaman dari suatu kebijakan membutuhkan pemikiran tambahan, sementara teknik mengkonsolidasikan aturan yang ada di dalamnya”. Kemudian menurut Koontz dan O’Donnel (Nugroho, 2014:126), “kebijakan sebagai pengertian yang memandu pikiran dalam pembuatan keputusan”.

Menurut Mulyadi (2015:50), studi implementasi merupakan tinjauan untuk menemukan siklus eksekusi dari kebijakan, motivasi mendasar di balik interaksi kebijakan itu sendiri adalah untuk memberikan kritik terhadap pendekatan eksekusi dan selanjutnya untuk melihat apakah siklus kebijakan sesuai dengan rencana atau pedoman yang telah ditetapkan, kemudian, pada titik itu, untuk menemukan penghalang dan masalah yang muncul dalam siklus kebijakan.

2. METODE

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2010:4) penelitian kualitatif adalah merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Bentuk penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Adapun informan dalam penelitian ini adalah yang peneliti anggap dapat memberikan informasi paling relevan sesuai masalah pokok penelitian, yaitu: Kepala DPMPSTSP Kota Pekanbaru, Kepala Seksi

Pengaduan dan Informasi Layanan MPP Pekanbaru, Staff Seksi Pengaduan dan Informasi Layanan MPP Pekanbaru, Staff Kebijakan dan Penyuluhan Layanan MPP Pekanbaru dan Masyarakat Pengunjung MPP. Teknis analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Teknik analisa data ini menguraikan, menafsirkan dan menggambarkan data yang terkumpul secara sistemik dan sistematis. Untuk menyajikan data tersebut agar lebih bermakna dan mudah dipahami adalah menggunakan *interaktif model* dari Miles dan Huberman (dalam Moleong, 2014:251)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru

Kebijakan Mal Pelayanan Publik (MPP) di Pekanbaru merupakan bagian integral dari upaya mewujudkan visi Kota Pekanbaru sebagai *Smart city* Madani. Mal Pelayanan Publik Pekanbaru bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih efisien, transparan, dan inklusif kepada masyarakat. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, MPP Pekanbaru akan menyediakan berbagai layanan publik yang mudah diakses oleh warga, baik melalui platform digital maupun melalui layanan konvensional. Pelayanan tersebut mencakup perizinan usaha, layanan kesehatan, pendidikan, dan layanan sosial lainnya. MPP Pekanbaru juga akan memastikan adanya sistem pelaporan masalah masyarakat yang efektif, sehingga setiap permasalahan yang muncul dapat ditangani dengan cepat dan tepat.

Selain itu, MPP Pekanbaru juga akan mengintegrasikan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Ini mencakup penggunaan teknologi dalam manajemen data, pelaporan, dan pemantauan layanan publik. Dengan adopsi teknologi yang canggih, masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi yang mereka butuhkan, melaporkan masalah, dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Melalui implementasi MPP Pekanbaru, pemerintah Kota Pekanbaru akan memastikan bahwa pelayanan publik tidak hanya efektif, tetapi juga memberikan pengalaman yang lebih baik bagi masyarakat. Semua ini merupakan langkah konkret dalam mewujudkan Pekanbaru sebagai *Smart city* Madani, di mana teknologi dan pelayanan publik yang baik digabungkan untuk menciptakan kota yang lebih modern, inklusif, dan berkelanjutan.

Sejak diresmikan oleh Walikota Pekanbaru Bapak Dr. H. Firdaus, S.T., M.T yang diresmikan di awal tahun 2019, pembentukan Mal Pelayanan Publik diatur dalam Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 603 Tahun 2018 Tentang Pembentukan Mal Pelayanan Publik, telah berjalan selama kurang lebih hampir 4 tahun waktu berjalan. Hasil penelitian dari implementasi kebijakan ini sebagai berikut:

Komunikasi

Komunikasi adalah salah satu dimensi paling penting untuk keberhasilan dalam pencapaian tujuan satu unit kerja dalam mengimplementasikan kebijakan pemerintah titik dalam konteks ini komunikasi berkenaan dengan Proses penyampaian informasi yang didalamnya berisi pesan penting dari pengambil kebijakan kepada stakeholders. Oleh karena itu dibutuhkan kejelasan informasi kebijakan serta konsistensi Informasi yang disampaikan pada pihak terkait pada kondisi ini peran komunikasi berangkat dari asumsi yang menyatakan bahwa implementor kebijakan akan melaksanakan apa yang diterima dan dipahami dalam satu kebijakan. Terdapat tiga faktor mengukur keberhasilan komunikasi yang pertama adalah 1) transmisi (sosialisasi), 2) kejelasan, dan 3) konsistensi.

Terdapat beberapa hambatan umum yang biasa terjadi dalam transmisi komunikasi yaitu terdapat pertentangan antara pelaksana kebijakan dengan perintah yang dikeluarkan oleh pembuat kebijakan. Pertentangan seperti ini akan mengakibatkan distorsi dan hambatan yang langsung dalam komunikasi kebijakan. Kedua, informasi yang disampaikan melalui berlapis-lapis hierarki birokrasi. Distorsi komunikasi dapat terjadi karena panjangnya rantai informasi yang dapat mengakibatkan bias informasi.

Ketiga, masalah penangkapan informasi juga diakibatkan oleh persepsi dan ketidakmampuan para pelaksana dalam memahami persyaratan-persyaratan suatu kebijakan.

Transisi (Sosialisasi)

Sosialisasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang diberi kewenangan sebagaimana diatur dalam suatu kebijakan, aktor tersebut pada umumnya merupakan aparat pemerintah yang secara legal-formal memiliki kewenangan dan terikat dengan kebijakan yang telah dibuat tersebut, apakah itu pihak yang terlibat langsung dalam proses perumusan kebijakan (dalam tahap formulasi kebijakan), atau pihak yang sengaja ditunjuk oleh pemerintah untuk melakukan kegiatan sosialisasi, atau juga pihak yang akan terlibat langsung dalam implementasi kebijakan tersebut, sehingga pihak-pihak tersebut harus memastikan bahwa pihak lainnya beserta kelompok sasaran mengetahui isi atau substansi dari suatu kebijakan yang telah dibuat tersebut.

Sosialisasi memainkan peran yang sangat penting dalam implementasi kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru. Dalam konteks ini, sosialisasi bertujuan untuk meningkatkan pemahaman masyarakat tentang visi dan tujuan dari program *Smart city* Madani, serta manfaat yang akan mereka peroleh. Dengan melakukan sosialisasi yang efektif, pemerintah dapat menghilangkan ketidakpastian dan keraguan yang mungkin dimiliki oleh masyarakat terkait dengan perubahan yang akan terjadi dalam infrastruktur dan layanan publik. Sosialisasi juga memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam proses perencanaan dan pelaksanaan proyek-proyek *Smart city* Madani, memungkinkan mereka memberikan masukan yang berharga dan memahami cara terbaik untuk memanfaatkan teknologi dalam kehidupan sehari-hari.

Sosialisasi yang baik, pemerintah dapat mempromosikan budaya inklusi dan kolaborasi dalam pelaksanaan kebijakan *Smart city* Madani. Masyarakat yang teredukasi akan lebih cenderung untuk mendukung upaya-upaya pembangunan kota cerdas ini, dan mereka dapat menjadi mitra yang berharga dalam menciptakan solusi yang lebih efektif dan inovatif. Sosialisasi juga membantu dalam membangun kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat, yang merupakan aspek kunci dalam kesuksesan program *Smart city* Madani. Dengan demikian, sosialisasi bukan hanya sekadar alat untuk menyebarkan informasi, tetapi juga sebagai cara untuk membangun dukungan publik yang kokoh, mempercepat penerimaan teknologi, dan mencapai tujuan *Smart city* Madani dengan lebih efisien.

Kejelasan

Adanya penyebaran informasi yang dilakukan mengenai isi atau substansi kebijakan yang telah dibuat tersebut yang mana hal ini merupakan penjabaran isi atau substansi dari suatu kebijakan yang telah dibuat. Kejelasan akan adanya informasi dalam proses sosialisasi akan menentukan tingkat pengetahuan dan pemahaman dari pihak-pihak yang akan terlibat dalam implementasi suatu kebijakan yang telah dibuat, sehingga isi atau substansi kebijakan tersebut harus benar-benar jelas, rinci dan dapat dipahami dengan mudah.

Proses pembongkaran gedung utama Mal Pelayanan Publik (MPP) kini sudah mencapai 70 persen. Gedung tersebut akhirnya dibongkar pasca kebakaran hebat pada Maret 2023 lalu. Meski pembongkaran sudah berjalan, namun belum ada angin segar terkait nasib pembangunan gedung baru MPP di tahun 2024. Pembangunan belum bisa terlaksana lantaran kondisi keuangan daerah belum memungkinkan. Akan ada FGD terkait perencanaan. Mungkin akan menjadi bangunan terpadu, gedung MPP dengan gedung layanan publik, apakah dengan RTH, masih pra perencanaan, akan tetap gedung MPP yang dikombain dengan RTH atau alun alun.

Selain itu, kejelasan dalam kebijakan menciptakan dasar yang kuat untuk transparansi dan akuntabilitas. Dengan menetapkan tujuan dan indikator kinerja yang jelas, pemerintah dapat lebih mudah dipertanggungjawabkan atas kemajuan atau kegagalan implementasi program-program *Smart city* Madani.

Masyarakat juga dapat lebih mudah melihat bagaimana sumber daya publik digunakan dan apakah mereka mendapatkan manfaat yang dijanjikan. Kejelasan dalam kebijakan menciptakan kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat, yang merupakan faktor kunci dalam kesuksesan kebijakan *Smart city* Madani. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa setiap aspek dari kebijakan *Smart city* Madani di Kota Pekanbaru dirancang dan diimplementasikan dengan kejelasan yang maksimal.

Ketika berbicara tentang implementasi kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru, kejelasan merupakan aspek yang sangat penting. Kejelasan kebijakan mencakup pengertian yang jelas tentang tujuan, tugas, tanggung jawab, dan manfaat yang akan diperoleh oleh semua pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta. Dengan memiliki pemahaman yang tegas tentang apa yang diharapkan dari kebijakan *Smart city* Madani, semua pihak terlibat dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Kejelasan ini juga membantu menghindari kebingungan dan ketidakpastian yang dapat memperlambat atau menghambat pelaksanaan proyek-proyek *Smart city* Madani. Selain itu, kejelasan dalam kebijakan memungkinkan pemantauan yang lebih baik, yang sangat penting untuk memastikan bahwa program-program *Smart city* Madani mencapai tujuan mereka sesuai jadwal.

Konsistensi

Adanya konsistensi merujuk pada kelompok sasaran atau dalam istilah lainnya disebut target group yang mana kelompok tersebut merupakan objek yang akan dikenakan suatu kebijakan. Kelompok sasaran menjadi penentu apakah kebijakan yang telah dibuat akan berhasil atau tidak, hal ini dikarenakan maksud dari suatu kebijakan yang dibuat tersebut yaitu untuk merespons atau menanggulangi permasalahan yang ada dalam kelompok sasaran tersebut.

Konsistensi dalam pelayanan publik menciptakan rasa kepercayaan dan kenyamanan bagi masyarakat. Dalam transformasi menuju *Smart city*, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sangat penting. Dengan konsistensi dalam menyediakan pelayanan publik yang berkualitas, masyarakat akan merasa dihargai dan didukung dalam aktivitas sehari-hari. Hal ini akan membantu memperkuat citra Kota Pekanbaru sebagai kota yang peduli terhadap kebutuhan warganya, sehingga masyarakat akan lebih terbuka terhadap teknologi dan inovasi yang diperkenalkan dalam upaya menciptakan *Smart city* Madani.

Selain itu, konsistensi dalam mal pelayanan publik juga merupakan langkah penting untuk menciptakan keseragaman dan efisiensi dalam layanan. Dalam proses menuju *Smart city*, efisiensi menjadi salah satu kunci kesuksesan. Dengan adanya konsistensi dalam pelayanan publik, proses administrasi dan transaksi menjadi lebih mudah dan cepat, mengurangi birokrasi yang berbelit-belit. Ini memungkinkan pemerintah untuk lebih fokus pada pengembangan teknologi dan infrastruktur yang mendukung konsep *Smart city*. Dengan demikian, konsistensi dalam mal pelayanan publik adalah fondasi yang penting dalam menjadikan Kota Pekanbaru sebagai *Smart city* Madani yang efisien dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Kesimpulan dari indikator komunikasi adalah komunikasi yang efektif adalah fondasi utama yang memungkinkan berbagai pihak terlibat, termasuk pemerintah, lembaga swasta, dan masyarakat, untuk saling berinteraksi dan berkolaborasi. Dengan komunikasi yang kuat, informasi terkait proyek-proyek *Smart city* Madani dapat disebarkan secara luas, memungkinkan masyarakat untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan, memberikan umpan balik, dan menyampaikan kebutuhan mereka. Selain itu, komunikasi yang efektif juga membantu dalam pemantauan dan evaluasi progres implementasi kebijakan, memastikan bahwa setiap aspek dari *Smart city* Madani berjalan sesuai rencana, dan memungkinkan perbaikan yang cepat ketika diperlukan. Dengan demikian, komunikasi yang baik menjadi elemen penting dalam menjadikan Pekanbaru sebagai *Smart city* Madani yang sukses, di mana partisipasi aktif masyarakat dan kolaborasi antarstakeholder menjadi kunci kesuksesan.

Kenyataan di lapangan adalah masih banyak masyarakat yang belum mengetahui *Smart city* Madani, meskipun MPP ini sudah diresmikan sejak 2019 kenyataannya masih banyak yang tidak tahu bahkan sama

sekali belum pernah mengurus administrasi dokumen di MPP Kota Pekanbaru. Meskipun gencar dilakukan sosialisasi melalui media sosial, namun untuk kalangan masyarakat misalnya para lansia yang tidak memahami teknologi tentu semakin kesulitan dan tertinggal di tengah transformasi digitalisasi pelayanan 4.0.

Sumber Daya

Sumber daya merupakan peran penting dalam keberhasilan atau ketidakberhasilan suatu implementasi produk kebijakan. Adapun hal ini meliputi pandangan dan juga perintah yang diimplementasikan serta diteruskan secara cermat jelas seiring waktu dalam pelaksanaan implementasi berjalan tetapi tidak sebagaimana yang diharapkan, maka diperlukan suatu pengukuran yaitu; 1) sumber daya manusia, 2) sumber daya finansial, dan 3) sarana dan prasarana (fasilitas).

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Selain itu, Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) Kota Pekanbaru, terus mengembangkan pelayanan di Mal Pelayanan Publik (MPP) di Jalan Jenderal Sudirman. Terhitung sejak 18 Juli 2022, total sudah terdapat sebanyak 41 instansi, lembaga dan perbankan yang bergabung. Sumber daya manusia sudah cukup mencukupi dalam mengimplementasikan *Smart city* Madani melalui MPP ini. SDM sangatlah penting dalam mendukung suatu kebijakan, karena pelaksana ini berkaitan dengan jumlah dan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkomitmen melayani sesuai tujuan Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru memiliki peranan yang sangat penting dalam memastikan kesuksesan dan efektivitas dari mal tersebut. Pertama, SDM yang memiliki komitmen yang tinggi untuk melayani dengan baik akan membantu menciptakan pengalaman positif bagi masyarakat. Mereka akan mampu memberikan pelayanan yang ramah, efisien, dan profesional, sehingga masyarakat merasa dihargai dan puas dengan layanan yang diberikan. Kepercayaan dan kepuasan masyarakat adalah kunci utama dalam membangun citra positif bagi mal pelayanan publik, yang pada gilirannya akan mendukung upaya Kota Pekanbaru untuk menjadi *Smart city* Madani.

Selain itu, SDM yang berkomitmen melayani sesuai tujuan Mal Pelayanan Publik juga akan mendorong inovasi dalam pelayanan. Mereka akan terus mencari cara-cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan, menciptakan solusi yang lebih efektif, dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Dengan demikian, mereka akan mendukung visi Kota Pekanbaru dalam menjadi *Smart city* Madani yang berbasis teknologi dan inovasi. SDM yang kompeten dan berkomitmen juga akan lebih mudah berkolaborasi dengan berbagai stakeholder dalam pemerintah dan sektor swasta, sehingga dapat menciptakan ekosistem pelayanan publik yang lebih terintegrasi dan efisien. Keseluruhan, SDM yang berkomitmen adalah aset berharga dalam mewujudkan Mal Pelayanan Publik yang efektif dan mendukung pembangunan *Smart city* di Kota Pekanbaru.

Sumber Daya Finansial

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi. Anggaran dapat digunakan untuk mendorong, memfasilitasi dan mengkoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi. Setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

Mengacu pada *site plan* untuk mewujudkan *smart city* madani diketahui bahwa pada rencana pembangunan infrastruktur pendukung menghabiskan biaya sebesar Rp.9.368.506.401 dari APBD untuk program pengembangan komunikasi dan informasi media massa. Kegiatan yang dilaksanakan mulai dari Pekanbaru *command centre*, *E-Metro*, *Data Center* (DC), *Network Operation Control* (NOC), penambahan akses wifi publik, dan lain-lain. Kebutuhan anggaran untuk rencana pengembangan aplikasi dan perangkat lunak adalah sebesar Rp.400.000.000,- selanjutnya untuk mewujudkan lingkungan perkotaan yang layak huni dan *green city* dibutuhkan anggaran sebesar Rp.180.461.396.305. Secara keseluruhan, pembangunan MPP untuk mewujudkan *smart city* menelan anggaran hingga 70 miliar lebih.

Pada awalnya, pembangunan MPP dari pemenang paket rehab gedung Kantor Walikota Pekanbaru kategori pekerjaan konstruksi dengan sumber Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Pekanbaru tahun 2018 dimenangkan PT Angsana Cipta Pratama yang berdomisili Jalan Casablanca Raya Nomor 20, Jakarta Selatan. Dari 76 peserta yang ikut lelang terbuka, pemenang lelang memberikan penawaran sebesar Rp8,7 miliar dari nilai Pagu Paket Rp 9 miliar dan Nilai HPS Paket Rp 8,9 miliar.

Pasca terbakar hebat bulan maret 2023 lalu, kondisi saat ini per tanggal 01 November 2023 gedung B MPP 70% telah dirubuhkan. Pemerintah Kota (Pemko) Pekanbaru, merencanakan pembangunan ulang Mal Pelayan Publik (MPP) di Jalan Jenderal Sudirman. Akan tetapi, pembangunan MPP tersebut belum bisa terlaksana pada tahun depan.

Untuk pembangunan MPP tersebut, Pemko Pekanbaru masih terkendala anggaran. Pasalnya, untuk pembangunan ulang MPP tersebut membutuhkan anggaran yang sangat besar. Karena itu, Pemko Pekanbaru pada tahun 2024 mendatang belum menganggarkan untuk pembangunan MPP. Jangankan anggaran untuk membangun, saat ini Pemko Pekanbaru belum memastikan apakah bangunan MPP tetap dibangun di lokasi yang sama atau tidak.

Hal itu lantaran adanya wacana Pj Walikota Pekanbaru, Muflihun untuk membangun Alun-alun di bangunan MPP yang kini sedang tahap pembongkaran. Wacana Alun-alun itu mengingatkan, di Kota Pekanbaru belum memiliki satu pun Alun-alun. Untuk mengatasi keterbatasan anggaran, Pemko Pekanbaru berencana meminta bantuan ke pemerintah provinsi, atau mencari sumber anggaran lainnya agar gedung tersebut bisa dibangun tahun depan. Saat ini pemerintah kota masih mematangkan terkait perencanaan pembangunan di lokasi tersebut. Ada dua opsi antara pembangunan gedung MPP, dan membuat alun-alun kota di lokasi tersebut.

Kebijakan penggunaan anggaran yang tidak jelas dalam kerangka *Smart city* Madani dapat berdampak serius pada tingkat kepercayaan masyarakat. Kepercayaan masyarakat adalah fondasi penting dalam membangun kota pintar yang berkelanjutan. Ketika anggaran yang seharusnya digunakan untuk proyek-proyek yang memberikan manfaat nyata kepada warga kota tidak transparan, masyarakat cenderung merasa terpinggirkan dan ragu terhadap tujuan utama *Smart city* Madani. Kepastian dan transparansi dalam penggunaan anggaran sangat penting, karena itu akan memberikan keyakinan kepada warga bahwa sumber daya kota digunakan secara efisien untuk meningkatkan kualitas hidup mereka dan mempromosikan pembangunan berkelanjutan. Tanpa transparansi dalam pengelolaan anggaran, masyarakat dapat merasa

bahwa kebijakan *Smart city* Madani hanyalah retorika kosong yang tidak menghasilkan perubahan nyata, yang pada akhirnya dapat merendahkan kepercayaan mereka terhadap pemerintah dan gagasan *Smart city* itu sendiri.

Pengelolaan anggaran yang tepat dan efisien sangat penting dalam membangun Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru. Pertama, anggaran yang dihabiskan harus sesuai dengan kebutuhan dan prioritas pembangunan. Dalam upaya menciptakan Mal Pelayanan Publik yang efektif, setiap dana yang dialokasikan harus digunakan untuk mengembangkan infrastruktur, teknologi, dan sumber daya manusia yang mendukung pelayanan yang lebih baik. Ketidaksesuaian antara anggaran dan kebutuhan proyek dapat menyebabkan pemborosan dan penundaan yang merugikan baik dari segi waktu maupun sumber daya.

Selain itu, pengelolaan anggaran yang tepat juga menghindari kemungkinan terjadinya korupsi dan penyalahgunaan dana publik. Transparansi dalam penggunaan anggaran dan pengawasan yang ketat sangat penting untuk memastikan bahwa dana publik digunakan dengan benar dan untuk kepentingan masyarakat. Dengan demikian, anggaran yang dihabiskan untuk membangun Mal Pelayanan Publik harus sesuai dan sesuai dengan prinsip-prinsip integritas, transparansi, dan akuntabilitas, yang merupakan elemen penting dalam membangun sebuah pelayanan publik yang baik dan dapat dipercaya.

Sarana dan Prasarana (Fasilitas)

Pembangunan sarana dan prasarana memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung aktivitas ekonomi, sosial, budaya, serta kesatuan dan persatuan bangsa terutama sebagai modal dasar dalam memfasilitasi interaksi dan komunikasi di antara kelompok masyarakat serta menjadi sarana wajib dalam pelayanan publik. Ruang publik merupakan suatu tempat yang berfungsi memfasilitasi masyarakat untuk berkumpul dan berinteraksi dalam suatu komunitas sosial. Mal Pelayanan Publik (MPP) adalah salah satu ruang publik tempat untuk memenuhi kebutuhan pelayanan berbagai urusan masyarakat yang dilaksanakan dalam satu tempat dimana semua penyedia atau pelaksana layanan terdapat di tempat tersebut. Terawatnya fasilitas penunjang di MPP sudah pasti akan membuat masyarakat betah dan nyaman berlama-lama menghabiskan waktu di MPP untuk menunggu selesainya aktivitas pemberian layanan dari penyedia layanan.

Fasilitas sangat penting dalam mengimplementasikan kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru. Kondisi saat ini di MPP Pekanbaru terdapat Ruang bermain anak, Ruang menyusui, Fasilitas disabilitas, Fasilitas perbankan, Layanan mandiri, Fasilitas Perpustakaan online dan offline, Koperasi, Klinik kesehatan, Pengukur suhu, Pondok senyum untuk makanan dan minuman ringan dan lain-lain. sarana dan prasarana fasilitas di Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru dapat memastikan pelayanan publik yang efektif dan efisien kepada masyarakat. Pertama, infrastruktur yang modern dan berkualitas dalam mal tersebut, seperti aksesibilitas yang baik, ruang tunggu yang nyaman, dan fasilitas pendukung seperti wifi, layanan informasi, akan meningkatkan kenyamanan masyarakat yang datang untuk menggunakan layanan publik. Dengan sarana yang memadai, masyarakat akan merasa lebih dihargai, dan ini akan menciptakan citra positif tentang pelayanan publik di Kota Pekanbaru.

Selain itu, prasarana teknologi juga sangat penting dalam mendukung pelayanan publik yang efisien. Dalam Mal Pelayanan Publik, teknologi seperti sistem informasi terintegrasi, akses internet cepat, dan mesin ATM akan mempercepat proses administrasi dan memungkinkan pelayanan yang lebih cepat dan akurat. Penerapan teknologi ini juga akan membantu Kota Pekanbaru menuju konsep *Smart city* Madani, yang mengutamakan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Dengan sarana dan prasarana fasilitas yang baik dan modern, Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru dapat menjadi pusat unggulan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan mendukung pertumbuhan kota yang lebih baik.

Kesimpulan dari sumber daya manusia, sumber daya anggaran, dan fasilitas di Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru adalah bahwa ketiga elemen ini memiliki peran kunci dalam mendukung implementasi kebijakan *Smart city* Madani. Sumber daya manusia yang berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang

baik dan berorientasi pada kepentingan masyarakat adalah fondasi penting dalam menciptakan pengalaman positif bagi warga kota. Sumber daya anggaran yang dialokasikan secara tepat dan efisien memastikan bahwa dana publik digunakan untuk mengembangkan infrastruktur dan teknologi yang mendukung konsep *Smart city*. Fasilitas yang modern dan teknologi yang canggih membantu mempercepat pelayanan, meningkatkan kenyamanan masyarakat, dan mendukung upaya Kota Pekanbaru untuk menjadi *Smart city* Madani yang inovatif dan terhubung.

Dengan sinergi dari ketiga elemen ini, Kota Pekanbaru dapat mencapai tujuan *Smart city* Madani dengan lebih efektif. Dengan pelayanan publik yang lebih baik, penggunaan anggaran yang transparan, dan infrastruktur yang mendukung teknologi, Kota Pekanbaru akan memiliki dasar yang kuat untuk menghadapi tantangan masa depan dan memberikan manfaat yang lebih besar kepada masyarakat. Keseluruhannya, integrasi sumber daya manusia, sumber daya anggaran, dan fasilitas di Mal Pelayanan Publik adalah langkah penting menuju mewujudkan visi *Smart city* Madani yang modern dan berdaya saing.

Kenyataan di lapangan temuan penulis adalah, dari segi SDM khususnya bagian informasi masih sangat minim bahkan tidak berada di tempat saat jam aktif pelayanan dimulai bahkan banyak masyarakat mengeluhkan hal yang sama. Selanjutnya, pasca kebakaran yang terjadi seakan-akan tidak ada komitmen Pemerintah untuk memperbaiki kekurangan yang ada di MPP yang baru berjalan kurang lebih 4 tahun. Bahkan, ditengah keterbatasan anggaran tahun 2024 yang sangat minim, justru muncul isu atau wacana menjadikan MPP ini menjadi fasilitas alun-alun yang tentunya menghabiskan dana yang tidak sedikit. Akibatnya, banyak stigma negatif masyarakat yang menganggap bahwa MPP ini sebagai ‘mainan’ proyek Pemerintah Kota Pekanbaru. Maka dari itu potensi besar MPP ini seakan-akan tidak lagi menjadi perhatian pemerintah.

Sikap Pelaksana

Sikap pelaksana merupakan faktor penting lain dalam proses implementasi kebijakan publik. Jika implementasi kebijakan diharapkan berjalan efektif, maka peran implementor harus memiliki keinginan dan kecenderungan sikap positif untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Adapun dalam hal ini meliputi; 1) komitmen, 2) kejujuran, dan 3) sifat demokratis.

Komitmen

Organisasi merupakan pilar tengah yang membuat kerangka kerja berorientasi mutu. Produk yang bermutu sebagai hasil kerja organisasi diperoleh melalui proses yang bermutu pula, dengan didukung komitmen tinggi dari seluruh komponen organisasi. Organisasi tentu tidak akan dapat mencapai target kelembagaan secara efektif, efisien, dan inovatif tanpa ada pemimpin yang kuat dan kredibel. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, setiap aparatur mesti dilandasi oleh kesadaran tinggi untuk memaknai esensi komitmen mutu dalam memberikan pelayanan kepada public sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan. Perilaku komitmen pelaksana kebijakan sebagai aparatur dapat diwujudkan melalui karakter kepribadian yang jujur, amanah, cermat, disiplin, efektif, efisien, kreatif, inovatif, melayani dengan sikap hormat, bertutur kata sopan dan ramah, berlaku adil (tidak diskriminatif), bekerja tanpa tekanan, memiliki integritas tinggi, untuk dapat melaksanakan suatu kebijakan.

Komitmen seluruh instansi pemerintah yang tergabung di Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru adalah kunci utama dalam mendukung implementasi kebijakan *Smart city* Madani. Pertama, sinergi dan kolaborasi antara instansi pemerintah adalah esensial dalam menciptakan ekosistem *Smart city* yang terintegrasi. Dalam upaya mencapai *Smart city* Madani, berbagai departemen dan lembaga pemerintah perlu bekerja sama untuk membagi data, mengkoordinasikan upaya, dan mengintegrasikan layanan mereka. Tanpa komitmen penuh dari setiap instansi, koordinasi yang diperlukan untuk menciptakan sistem yang terhubung dan efisien dapat terganggu, yang akan memperlambat kemajuan menuju *Smart city*.

Selain itu, komitmen instansi pemerintah juga memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan masyarakat. Ketika warga melihat bahwa seluruh pemerintah daerah bekerja bersama-sama untuk menciptakan kota yang lebih cerdas dan berkelanjutan, hal ini akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan konsep *Smart city*. Komitmen instansi pemerintah untuk mengadopsi teknologi, mengurangi birokrasi, dan memperbaiki layanan publik juga menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Dengan demikian, komitmen seluruh instansi pemerintah di Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru adalah landasan utama dalam mewujudkan visi *Smart city* Madani yang lebih modern, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Kejujuran

Aparatur berkewajiban untuk menerima, mendengarkan, dan mengapresiasi aspirasi, keluhan dan/atau pengaduan yang disampaikan masyarakat. Untuk itu, pemerintah perlu menetapkan alur penyampaian aspirasi secara jelas dan transparan, sehingga masyarakat benar-benar memahami alur yang harus ditempuhnya. Pada akhirnya, masyarakat akan memperoleh jawaban dan/atau tindak lanjut yang nyata dari pemerintah dalam jangka waktu yang jelas. Dalam hal ini, pemerintah dapat membuka forum dialog dengan masyarakat untuk mencapai kesepakatan, atau membuka saluran komunikasi timbal balik yang dilandasi kejujuran demi terciptanya kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Seorang warga protes kepada petugas keamanan di depan pintu masuk layanan Disdukcapil Pekanbaru di kompleks MPP saat tidak diperkenankan masuk ke dalam ruang layanan, karena tidak memiliki nomor antrian. Dari artikel yang ditulis menyebutkan bahwa kedatangan warga tersebut untuk mengurus Kartu Tanda Penduduk (KTP)-nya yang hilang secara manual. Namun dikarenakan nomor antrian sudah habis sejak pagi, masyarakat tersebut tidak ingin tahu dan tetap memaksa untuk masuk ke dalam ruang layanan. Meskipun sudah diarahkan untuk mengambil antrian secara online tetapi faktor usia menyebabkan masyarakat tersebut tidak memahami prosedur secara online. Ini berarti, masih terdapat permasalahan kuota pelayanan offline dan online, apalagi keterbatasan jumlah pelayanan yang dapat ditangani masing-masing instansi juga menjadi kendala internal.

Kejujuran dari petugas di Mal Pelayanan Publik Pekanbaru memiliki dampak yang sangat signifikan dalam membangun kepercayaan dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Ketika petugas melayani dengan jujur dan integritas, masyarakat akan merasa lebih nyaman dan yakin bahwa mereka mendapatkan informasi yang akurat dan pelayanan yang adil. Kejujuran menciptakan transparansi dalam interaksi antara pemerintah dan masyarakat, yang merupakan fondasi penting dalam menjaga hubungan yang sehat dan berkelanjutan antara keduanya.

Selain itu, kejujuran juga merupakan kunci dalam memerangi korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan dalam layanan publik. Petugas yang jujur dan etis akan menolak tawaran suap atau perilaku korupsi, sehingga menjaga integritas sistem pelayanan publik. Dengan mengutamakan kejujuran, Mal Pelayanan Publik Pekanbaru dapat menjalankan prinsip-prinsip *Good Governance* yang akan memberikan manfaat jangka panjang kepada masyarakat dan mendukung upaya menuju Kota Pekanbaru yang lebih bersih, transparan, dan berdaya saing. Keseluruhannya, kejujuran dari petugas adalah unsur penting dalam memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan adalah pelayanan yang adil, efisien, dan berintegritas.

Sifat Demokratis

Demokratis dalam konteks pemerintahan, mengandung makna bahwa dalam suatu kebijakan harus ditetapkan melalui suatu proses yang mengikutsertakan sebanyak mungkin unsur dan stakeholder yang terlibat. Sifat demokratis dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah sangat penting untuk memastikan pemerintahan yang responsif dan berorientasi pada kepentingan rakyat. Ini mencakup aspek-aspek seperti transparansi, di mana pemerintah harus beroperasi secara terbuka dan memberikan informasi yang mudah diakses kepada masyarakat. Selain itu, akuntabilitas adalah pilar utama dalam pemerintahan demokratis,

yang berarti bahwa pemimpin dan lembaga pemerintah harus siap dipertanggungjawabkan atas keputusan mereka. Terakhir, partisipasi warga negara dalam proses kebijakan adalah landasan demokrasi yang kuat, memungkinkan warga untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat secara lebih baik.

Penerapan sifat demokratis dalam suatu kebijakan di Mal Pelayanan Publik Pekanbaru adalah esensial dalam menjalankan prinsip *Good Governance* dan memastikan partisipasi serta keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Demokrasi adalah dasar utama dalam sistem pemerintahan modern yang berorientasi pada kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Ketika Mal Pelayanan Publik menerapkan sifat demokratis, mereka mengamankan hak partisipasi warga dalam proses pembuatan kebijakan yang memengaruhi mereka. Ini mencakup proses seperti penyusunan anggaran, perencanaan pembangunan, dan evaluasi layanan publik.

Sifat demokratis juga tercermin dari adanya fitur penilaian masyarakat atas pelayanan yang didapatkan. Pendekatan demokratis dapat meningkatkan akuntabilitas yang lebih baik. Ketika kebijakan dan proses pengambilan keputusan terbuka dan transparan, masyarakat memiliki kemampuan untuk mengawasi dan memantau tindakan pemerintah dengan lebih efektif. Hal ini mendorong pemerintah dan petugas di Mal Pelayanan Publik untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka, dan ini meminimalkan risiko penyalahgunaan kekuasaan serta korupsi. Penerapan sifat demokratis dalam kebijakan juga membantu menciptakan hubungan yang lebih erat antara pemerintah dan masyarakat, yang pada gilirannya mendukung upaya menciptakan pelayanan publik yang lebih responsif dan berfokus pada kebutuhan warga. Keseluruhannya, penerapan prinsip demokratis adalah langkah penting dalam memastikan bahwa Mal Pelayanan Publik Pekanbaru bekerja untuk kepuasan masyarakat secara menyeluruh.

Kesimpulan dari pentingnya sikap pelaksana dalam implementasi kebijakan *Smart city* Madani adalah bahwa sikap mereka memiliki dampak besar terhadap keberhasilan dan efektivitas dari inisiatif tersebut. Sikap yang positif, komitmen, dan dedikasi pelaksana adalah kunci untuk mencapai tujuan *Smart city* Madani. Mereka perlu bersifat proaktif, inovatif, dan terbuka terhadap perubahan untuk mengadopsi teknologi dan praktik terbaru yang mendukung visi *Smart city*. Selain itu, sikap integritas, transparansi, dan akuntabilitas sangat penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat dan menjauhkan diri dari praktek-praktek yang tidak etis atau koruptif. Sikap pelaksana juga harus berfokus pada pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat, dengan memahami dan memenuhi kebutuhan mereka.

Dengan demikian, kesuksesan implementasi kebijakan *Smart city* Madani sangat bergantung pada sikap positif dan profesional para pelaksana di seluruh tingkatan pemerintahan. Mereka adalah tulang punggung dalam menjalankan rencana-rencana strategis dan memastikan bahwa konsep *Smart city* dapat memberikan manfaat nyata kepada masyarakat. Dalam kesimpulan, sikap pelaksana yang baik adalah salah satu elemen utama dalam mencapai tujuan *Smart city* Madani dan membantu mewujudkan visi pemerintah dalam menciptakan kota yang lebih modern, efisien, dan berkelanjutan.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa sikap pelaksana di MPP sudah optimal meskipun tingginya jumlah masyarakat yang datang setiap harinya tidak sebanding dengan petugas yang ada, tetapi terwujudnya MPP di Kota Pekanbaru merupakan bukti nyata DPMPSTSP dalam meningkatkan inovasi pelayanan kepada masyarakat. Hal ini disambut positif dari seluruh pihak.

Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan susunan komponen kerja dalam organisasi yang menunjukkan adanya pembagian kerja serta kejelasan pembagian fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda yang terintegrasi, terkoordinir, serta menunjukkan spesifikasi pekerjaan, bentuk perintah dan laporan akhir. Struktur birokrasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Birokrasi merupakan salah-satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam

organisasi-organisasi swasta, institusi pendidikan dan sebagainya. Adapun hal ini meliputi; 1) Adanya standar operasional prosedur (SOP), dan 2) fragmentasi.

Adanya Standar Operasional Prosedur (SOP)

Keberhasilan proses pengawasan ditentukan oleh ketersediaan dan kejelasan standar pelayanan minimal yang dituangkan dalam Standard Operating Procedure (SOP). Dalam konteks kebijakan untuk sektor publik, Standar mutu pelayanan administratif dari producer view ditetapkan berbasis peraturan perundang-undangan, kebijakan, prosedur operasi baku atau SOP (*Standard Operating Procedure*), SPP (Standar Pelayanan Publik) dan SPM (Standar Pelayanan Minimal). Oleh karena itu, peningkatan mutu layanan tidak didasarkan pada motif materi, melainkan lebih pada dorongan normatif/ motif moral aparatur, dasar agama, dan akuntabilitas aparatur sebagai bentuk tanggung jawab atas tugas-tugasnya. Dalam hal ini layanan berorientasi pada ketaatan untuk mengikuti SOP dan tuntutan peraturan perundang-undangan.

SOP sudah diatur dalam Keputusan Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Pekanbaru Nomor: Kpts.66/DPMPTSP/2019 tentang Standar Operasional Prosedur Penyelenggaraan Layanan pada Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru. Standar Operasional Prosedur (SOP) di Mal Pelayanan Publik (MPP) Pekanbaru adalah bahwa SOP yang tepat dan diterapkan dengan konsisten adalah kunci untuk mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat. SOP adalah panduan yang membantu dalam mengatur tindakan dan prosedur yang harus diikuti oleh petugas dalam memberikan pelayanan publik. Dengan SOP yang jelas dan terstruktur, pelayanan menjadi lebih efisien, konsisten, dan mudah diukur. Hal ini memungkinkan MPP Pekanbaru untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan berfokus pada kebutuhan masyarakat dengan cara yang lebih terorganisir.

SOP juga membantu memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Dengan petunjuk yang jelas tentang bagaimana tugas-tugas harus dilakukan, tindakan yang tidak sesuai atau tidak etis menjadi lebih mudah diidentifikasi dan ditindaklanjuti. Hal ini meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik dan mendorong petugas untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka. Dengan mengikuti SOP, MPP Pekanbaru dapat menjaga standar pelayanan yang konsisten dan tinggi, yang pada gilirannya mendukung upaya untuk menciptakan pelayanan publik yang optimal dan responsif terhadap kebutuhan warga. Keseluruhannya, implementasi SOP di MPP Pekanbaru adalah langkah penting dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan publik di kota tersebut.

Fragmentasi

Keterlibatan stakeholder yang lebih banyak dalam pelayanan publik, menuntut komitmen mutu yang jelas dan tegas menurut tingkatan dimana kewenangan dibuat. Komitmen mutu berada dalam tiga tingkatan, yaitu komitmen pada level organisasi yang menetapkan nilai publik dan komitmen pemerintah untuk kualitas berdasarkan permintaan pelanggan dan mendukung partisipasi publik (*customer based quality*).

Hambatan-hambatan yang terjadi dalam fragmentasi birokrasi berhubungan dengan implementasi kebijakan publik (Winarno, 2005:153). Pertama, tidak ada otoritas yang kuat dalam implementasi kebijakan karena terpecahnya fungsi-fungsi tertentu ke dalam lembaga atau badan yang berbeda-beda. Di samping itu, masing-masing badan mempunyai yurisdiksi yang terbatas atas suatu bidang, maka tugas-tugas yang penting mungkin akan terlantarkan dalam berbagai agenda birokrasi yang menumpuk. Kedua, pandangan yang sempit dari badan yang mungkin juga akan menghambat perubahan. Jika suatu badan mempunyai fleksibilitas yang rendah dalam misi-misinya, maka badan itu akan berusaha mempertahankan esensinya dan besar kemungkinan akan menentang kebijakan-kebijakan baru yang membutuhkan perubahan.

Pentingnya fragmentasi atau keterlibatan stakeholder yang terlibat di Mal Pelayanan Publik (MPP) Pekanbaru adalah kunci dalam mendukung implementasi kebijakan Pekanbaru *Smart city* Madani. Stakeholder, termasuk pemerintah daerah, sektor swasta, masyarakat, dan lembaga masyarakat sipil, memiliki kontribusi penting dalam mewujudkan visi *Smart city*. Mereka saling berpartisipasi dalam proses

perencanaan, pembiayaan, dan pelaksanaan kebijakan, serta memberikan wawasan yang berharga dalam pengambilan keputusan sehingga MPP ini terwujud.

Dalam konteks *smart city*, kerjasama yang kuat antara stakeholder membantu memastikan bahwa berbagai sektor saling terintegrasi, memaksimalkan pemanfaatan teknologi, dan mendukung inovasi. Partisipasi masyarakat juga penting dalam mengidentifikasi masalah dan solusi yang lebih baik untuk kota. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, implementasi kebijakan *Smart city* Madani dapat menjadi lebih holistik dan berfokus pada kebutuhan masyarakat yang sebenarnya. Hal ini menciptakan kota yang lebih modern, efisien, dan berkelanjutan, serta menguntungkan bagi semua warga. Dengan demikian, peran stakeholder yang kuat dan berkomitmen sangat penting dalam mencapai tujuan *Smart city* di Pekanbaru.

Kejelasan Pelaksanaan Teknis

Kejelasan pelaksanaan teknis pelayanan kepada masyarakat merupakan unsur kunci dalam menjalankan tugas pemerintah dan lembaga publik. Untuk mencapai tujuan ini, perlu adanya prosedur yang transparan dan mudah dimengerti oleh seluruh masyarakat. Pelaksanaan teknis pelayanan harus memastikan bahwa informasi terkait layanan publik tersedia dengan jelas, termasuk persyaratan yang harus dipenuhi oleh masyarakat serta waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan layanan tersebut. Selain itu, pihak yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan harus diberi pelatihan yang memadai, dan mekanisme pengawasan yang efektif perlu diterapkan untuk memastikan kualitas layanan yang diberikan. Dengan adanya kejelasan pelaksanaan teknis pelayanan, masyarakat dapat lebih mudah mengakses layanan publik, merasa lebih terlibat dalam proses pelayanan, dan meningkatkan kepercayaan mereka terhadap pemerintah dan lembaga publik yang bertugas.

Adapun kejelasan pelaksanaan teknis pelayanan di MPP juga telah diterapkan oleh DPMPTSP Kota Pekanbaru dengan membuat SOP maupun Standar Pelayanan (SP). Tinjauan penulis atas dokumen tersebut menemukan bahwa setiap pelayanan memiliki standar pelayanan yang rinci yang memuat persyaratan, flow chart alur pelayanan, estimasi jangka waktu penyelesaian, biaya, produk pelayanan, dasar hukum, sarana dan prasarana ATK dan komputerisasi fasilitas yang dibutuhkan, kompetensi pelaksana yang mengurus, pengawasan internal, jumlah pelaksana, jaminan pelayanan, evaluasi kinerja pelaksana.

Berita Acara Kesepakatan Nomor: 01/BA-SP/DPMPTSP/V/2023 dan maklumat pelayanan yang dibuat adalah “Dengan Ini Kami Menyatakan Sanggup Menyelenggarakan Pelayanan Sesuai Standar Pelayanan Yang Telah Ditetapkan Dan Memberikan Pelayanan Sesuai Dengan Kewajiban dan Akan Melakukan Perbaikan Secara Terus Menerus Serta Bersedia Menerima Sanksi Apabila Pelayanan Yang Diberikan Tidak Sesuai Standar”. Hal ini tentu semakin memperjelas teknis pelayanan dari MPP itu sendiri, karena adanya pedoman pelayanan untuk setiap dokumen yang dibutuhkan masyarakat.

Kesimpulan dari indikator struktur birokrasi adalah pentingnya Standard Operating Procedures (SOP), fragmentasi atau keterlibatan stakeholder, serta kejelasan pelaksanaan teknis dalam implementasi kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru adalah bahwa ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan sangat menentukan keberhasilan transformasi menjadi *smart city* yang inklusif dan berkelanjutan. SOP yang tepat akan membantu mengatur langkah-langkah implementasi kebijakan dengan efisien dan efektif, meminimalkan kebingungan, dan memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih baik. Selain itu, fragmentasi dan keterlibatan stakeholder yang kuat akan memastikan bahwa berbagai pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang seragam, serta memungkinkan berbagai pemangku kepentingan untuk berkontribusi dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan *Smart city* Madani.

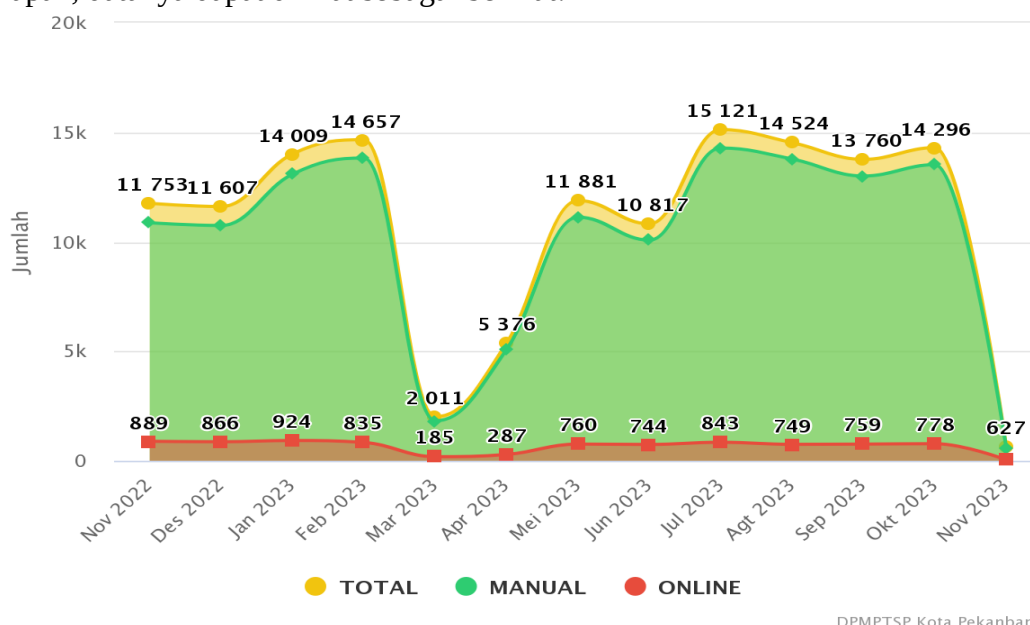
Selain itu, kejelasan pelaksanaan teknis menjadi kunci untuk meningkatkan aksesibilitas dan kualitas layanan publik bagi masyarakat. Dengan adanya panduan yang jelas, masyarakat akan lebih mudah mengakses berbagai layanan yang ditawarkan oleh Mal Pelayanan Publik, dan mereka akan merasa lebih terlibat dalam proses pelayanan. Kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan lembaga publik juga

akan meningkat ketika mereka merasa bahwa pelaksanaan teknis layanan publik berlangsung secara transparan dan adil. Dengan mengintegrasikan SOP yang tepat, melibatkan berbagai pemangku kepentingan, dan memastikan kejelasan pelaksanaan teknis, implementasi kebijakan *Smart city* Madani di Kota Pekanbaru dapat menjadi contoh sukses dalam mewujudkan sebuah kota cerdas yang memenuhi kebutuhan masyarakat dengan lebih baik.

Faktor-Faktor Yang Menghambat Implementasi Kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru

Kurangnya sosialisasi

Sosialisasi kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru harus senantiasa mempertimbangkan masyarakat lanjut usia yang mungkin mengalami kesulitan dalam mengikuti pesatnya transformasi digitalisasi pelayanan 4.0. Dalam era digital ini, teknologi menjadi pusat dari berbagai layanan publik, termasuk layanan kesehatan, pendidikan, dan administrasi. Namun, masyarakat lanjut usia cenderung memiliki tingkat literasi digital yang lebih rendah, sehingga pemerintah harus menjalankan upaya khusus untuk memastikan bahwa mereka tidak tertinggal dalam memanfaatkan layanan-layanan ini. Selain itu sosialisasi atas kebijakan MPP ini terkait sistem antrian online juga masih jauh dari harapan, datanya dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 5.13. Statistik Pengunjung Berdasarkan Jenis Antrian di MPP Pekanbaru

Jika dilihat dari grafik di atas, tampak bahwa mayoritas masyarakat masih mengantri secara manual. Antrian secara online justru sangat sedikit, padahal sistem antrian online sangat bermanfaat karena memudahkan masyarakat tanpa repot mengantri, apalagi antrian secara manual memiliki kuota tertentu. Hal ini tentu tidak mewujudkan *Smart city* pilar smart people. Artinya masih banyak masyarakat yang tidak mengetahui booking antrian secara online, dan juga masih banyak keluhan bahwa nomor antrian secara online tidak jelas karena pelayanan juga tetap lama.

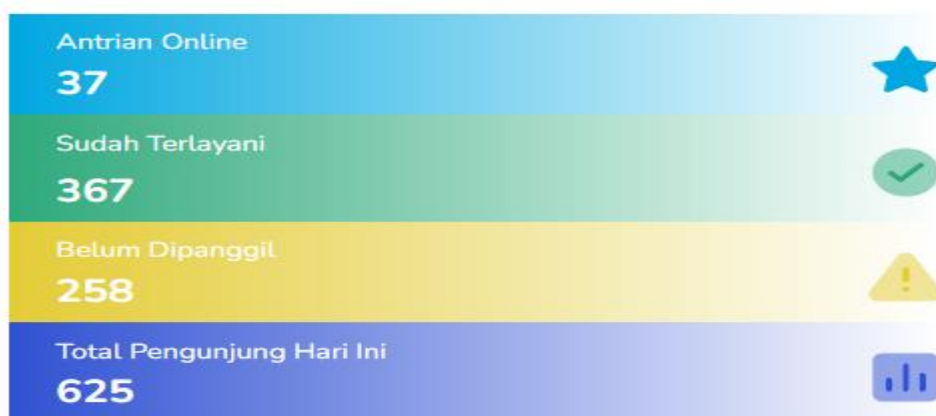
Sosialisasi kebijakan *Smart city* Madani harus mencakup sosialisasi khusus bagi masyarakat seluruh kalangan usia. Hal ini dapat melibatkan pengenalan dasar teknologi pelayanan, penggunaan perangkat smartphone, dan navigasi dalam aplikasi yang berkaitan dengan layanan publik. Melalui sosialisasi ini,

masyarakat lanjut usia dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam transformasi digitalisasi pelayanan.

Hal penting untuk memastikan bahwa sosialisasi kebijakan *Smart city* Madani mencakup komunikasi yang mudah dipahami dan ramah bagi masyarakat seluruh kalangan usia. Materi sosialisasi sebaiknya disusun dengan bahasa yang sederhana dan menghindari penggunaan istilah teknis yang membingungkan. Selain itu, pemerintah dapat memberikan dukungan melalui pusat layanan yang bersifat fisik atau online yang dapat membantu masyarakat dalam mengakses dan memahami layanan digital.

Keterbatasan kuota pelayanan

Keterbatasan kuota pelayanan di Mal Pelayanan Publik Kota Pekanbaru merupakan salah satu permasalahan yang dapat menghambat efisiensi dan aksesibilitas layanan publik bagi masyarakat. Penyebab utama dari keterbatasan ini adalah peningkatan permintaan layanan yang melebihi kapasitas yang tersedia. Seiring dengan pertumbuhan penduduk dan kebutuhan masyarakat akan layanan publik yang berkualitas, seringkali terjadi peningkatan permintaan yang signifikan. Mal Pelayanan Publik mungkin tidak selalu dapat mengikuti laju pertumbuhan ini, sehingga mengakibatkan keterbatasan kuota pelayanan.



Gambar 5.14. Statistik Pelayanan Per 1 November 2023 Berdasarkan Status di MPP Pekanbaru

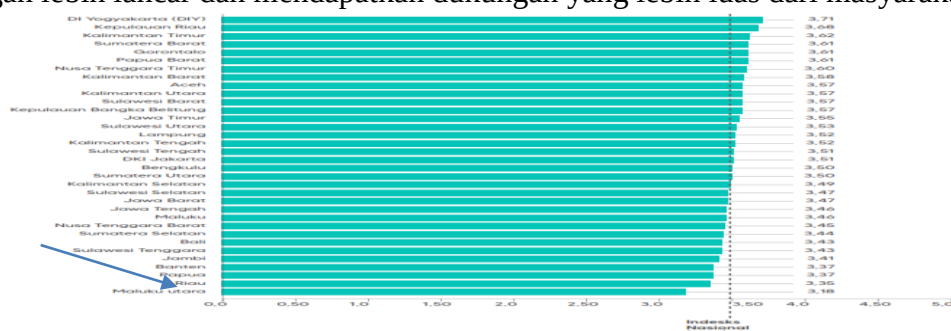
Penyebab lain dari keterbatasan kuota pelayanan adalah masalah infrastruktur dan sumber daya yang terbatas. Terkadang, Mal Pelayanan Publik mungkin memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya manusia, gangguan perangkat, atau fasilitas fisik yang dibutuhkan untuk memberikan layanan dengan cepat dan efisien. Hal ini dapat menghambat kemampuan Mal Pelayanan Publik dalam mengakomodasi permintaan masyarakat yang semakin meningkat. Oleh karena itu, untuk mengatasi keterbatasan kuota pelayanan, perlu ada investasi dalam peningkatan infrastruktur dan sumber daya yang diperlukan, serta strategi manajemen yang lebih efisien dalam mengelola permintaan yang datang ke Mal Pelayanan Publik. Dengan upaya-upaya ini, Kota Pekanbaru dapat lebih baik melayani masyarakatnya dan memastikan bahwa kebijakan *Smart city* Madani benar-benar memberikan manfaat yang signifikan.

Rendahnya literasi digital masyarakat

Rendahnya literasi digital di kalangan masyarakat memiliki dampak yang signifikan terhadap implementasi kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik (MPP) di Kota Pekanbaru. Salah satu dampak utama adalah kesulitan akses masyarakat dalam memanfaatkan layanan-layanan digital yang ditawarkan oleh pemerintah dalam upaya menciptakan kota cerdas. Masyarakat yang memiliki literasi digital rendah mungkin mengalami kesulitan dalam mengakses aplikasi dan platform digital yang digunakan untuk berbagai layanan, seperti pendaftaran online, pembayaran, atau penyampaian pengaduan.

Hal ini dapat menghambat upaya pemerintah dalam menciptakan efisiensi dan keterbukaan dalam layanan publik.

Selain itu, rendahnya literasi digital juga dapat mempengaruhi partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam proses kebijakan *Smart city* Madani. Masyarakat yang kurang memahami teknologi digital mungkin merasa enggan atau tidak percaya terhadap inisiatif tersebut. Mereka mungkin merasa cemas dengan aspek privasi dan keamanan data mereka dalam penggunaan teknologi digital. Ini dapat menghambat kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat dalam mencapai tujuan *Smart city* Madani, yang seharusnya melibatkan partisipasi aktif dari seluruh warga kota. Oleh karena itu, upaya meningkatkan literasi digital di kalangan masyarakat menjadi sangat penting agar implementasi kebijakan *Smart city* Madani di Kota Pekanbaru dapat berjalan dengan lebih lancar dan mendapatkan dukungan yang lebih luas dari masyarakat.



Gambar 5.15. Status Literasi Digital Masyarakat Indonesia Tahun 2021

Survei kominfo tahun 2022 menyebutkan bahwa literasi digital masyarakat Provinsi Riau Tahun 2021 ‘terendah ke 2 se-Indonesia’ dengan skor 3,35. Hal ini berarti, ditinjau dari 4 pilar utama literasi digital maka masyarakat di Provinsi Riau masih tertinggal dalam hal *digital skills*, *digital etichs*, *digital safety*, dan *digital culture*. Hal ini juga turut menjadi penghambat implementasi kebijakan MPP ini, mengingat masih banyak masyarakat yang tidak mengerti dengan revolusi digitalisasi 4.0 termasuk pada sektor pelayanan publik.

4. KESIMPULAN

Mal Pelayanan Publik belum dapat mendukung implementasi kebijakan *Smart city* Madani karena belum membawa perubahan nyata dalam pelayanan masyarakat di Kota Pekanbaru. Hal ini disebabkan masih ada ketidaksepemahaman antara instansi yang tergabung di MPP dengan standar pelayanan yang ditetapkan MPP terkait jam aktif pelayanan meskipun sudah memiliki SOP dan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Belum adanya mekanisme pengawasan yang mengatur hal ini karena hanya mengandalkan MoU dan juga perjanjian kerjasama. Masih banyak masyarakat yang tidak mengetahui fungsi MPP, dan tidak sedikit yang kecewa atas pelayanan yang diberikan. Kenyataan di lapangan menunjukkan dari segi SDM khususnya bagian informasi masih sangat minim. Kebijakan pembangunan MPP ini pada awalnya menjadi bukti nyata terobosan dan inovasi pelayanan DPMPSTSP Kota Pekanbaru dalam mendukung *smart city* Madani dengan melibatkan seluruh instansi pelayanan yang ada untuk bersama-sama meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Akan tetapi ditengah usia MPP yang terbilang masih baru serta masih memiliki banyak kekurangan yang perlu fokus dibenahi, justru muncul isu dan wacana mengubah sebagian gedung MPP menjadi alun-alun Ruang Terbuka Hijau (RTH) sehingga potensi besar MPP saat ini seakan-akan tidak lagi menjadi perhatian utama kebijakan pemerintah. Akibatnya, banyak masyarakat menganggap bahwa keberadaan MPP ini tidak lagi mendukung kebijakan *smart city* madani. Terdapat faktor yang menghambat implementasi kebijakan *Smart city* Madani melalui Mal Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru

terdiri dari kurangnya sosialisasi, keterbatasan kuota pelayanan dan masih rendahnya literasi digital masyarakat.

5. SARAN

DPMPTSP Kota Pekanbaru perlu melakukan sosialisasi kepada seluruh instansi pelayanan yang tergabung di MPP melalui MoU ataupun standar pelayanan agar setiap SOP hari dan jam efektif pelayanan dijalankan secara bersama-sama agar *smart government* yakni budaya dan sistem kerja MPP sejalan. Perlu ada pengawasan DPMPTSP terhadap instansi yang tergabung di MPP, salah satunya yaitu membuat wadah kritik dan saran di setiap instansi yang tergabung, namun harus disertai dengan komitmen untuk menindaklanjuti laporan masyarakat tersebut agar memiliki kesepahaman dalam melaksanakan Standar Pelayanan di MPP agar pilar *smart people* melalui kompetensi petugas terwujud.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Beteng, S., Kapantow, G.H.M., dan Egam, P.P. (2022). Evaluasi Implementasi Kebijakan *Smart city* di Kota Manado. *Jurnal Agrigud*, Vol. 3, No. 4, 575-587.
- [2] Chandler, Ralph C., dan Plano, Jack C. (2018). *The Public Administration Dictionary*. Newyork: John wiley inc.
- [3] Creswell, J.W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [4] Firmansyah, Y. (2019). Penerapan Konsep Jakarta *Smart city* Terhadap Peningkatan Pelayanan Publik Provinsi DKI Jakarta Periode 2014-2017. *Public Administration Journal*, Vol. 3, No. 2, 125-144.
- [5] Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- [6] Hidayat, I., dan Soetarto, H. (2022). *Smart city : Konsep Kota Cerdas Era Kontemporer (Studi Kebijakan Smart city di Kabupaten Sumenep)*. *Jurnal Public Corner*, Vol. 17, No. 1, ISSN 2443-0714 E-ISSN 2621-475X.
- [7] Hill, Michael., dan Hupe, Peter. (2008). *Implementasi Kebijakan Publik: Pemerintah dalam Teori dan Praktek. Edisi Terjemahan*. Jakarta: Salemba Humanika.
- [8] Huda, M. (2012). *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- [9] Indrastuti, Sri., dan Tanjung, Amries. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*. Pekanbaru: UIR Press.
- [10] Malawat, S.H. (2021). Implementasi Kebijakan Aplikasi Layanan Administrasi Kelurahan Terintegrasi Guna Mewujudkan Konsep *Smart city* di Kota Banjarmasin. *Jurnal Administrasi Publik Pembangunan*, Vol. 3, No. 1, ISSN: 2775-0590.
- [11] Navarra, D.F. (2010). *Perumusan Kebijakan Teknologi Informasi dan Komunikasi Pemerintah*. Bandung: CV Sinar Mulia.
- [12] Nugroho, Riant D. 2014. *Analisis Kebijakan Publik* (Edisi 4). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- [13] Nurdiassa, A., Zulfikar, A., Rasyid, F., Wulandari, A.T. (2021). Implementasi Kebijakan *Smart city* dalam Mewujudkan Makassar Kota Dunia. *Journal of Public Administration and Government*, Vol. 3, No. 1. P-ISSN 2684-8406, E-ISSN 2685-1032.
- [14] Pasolong, Harbani. (2016). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- [15] Perdana, M.A. (2019). Politik Pembangunan: Implementasi *Smart city*. *Jurnal Demokrasi & Otonomi Daerah*, Vol. 17, No. 1, 13-18.

- [16] Putra, A.H., dan Maesarini, I.W. (2018). Analisis Implementasi Kebijakan Jakarta *Smart city* Berbasis Qlue dan Crop di Suku Dinas Perhubungan Jakarta Timur. *Jurnal Reformasi Administrasi*, Vol. 5, No. 1, ISSN 2355-309X.
- [17] Rivai, V., dan Sagala, E.J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.
- [18] Sangaji, M.S.J., Noor, P.Z.P., dan Navasari, S. (2022). Analisis Kebijakan Jakarta *Smart city* Menuju Masyarakat Madani. *Journal of Government Insight*, Vol. 1, No. 2, ISSN 2789-7418.
- [19] Setiawan, D. (2011). *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Erlangga.
- [20] Sharifi, R.M., dan Manian, C. (2010). *Strategi Dalam Kebijakan Pelayanan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- [21] Siagian, P.S. (2012). *Manajemen Sumberdaya Manusia, edisi II*. Jakarta: Grasindo Persada.
- [22] Siagian, P.S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [23] Simanjorang, Y., dan Sukmawati, N. (2022). Implementasi Kebijakan *Smart city* Dalam Era Revolusi Industri 4.0 di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, Vol. 2, No. 1, E-ISSN: 2777-0184, P-ISSN: 2797-2259.
- [24] Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [25] Siswanto, B. (2014). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [26] Subarsono. (2015). *Analisis Kebijakan Publik (konsep, teori dan aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [27] Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [28] Sulila, Ismet. (2015). *Implementasi Dimensi Layanan Publik Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- [29] Titmuss, Richard M. (2014). *Social Policy: an Introduction*. Edisi Terjemahan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [30] Wahab, Abdul Solichin. (2011). *Analisis Kebijakan dari Formula ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.
- [31] Wahyudi, A.A., Widowati, Y.R., dan Nugroho, A.A. (2022). Strategi Implementasi *Smart city* Kota Bandung. *Journal of Good Governance*, Vol. 18, No.1, ISSN: 2885-7411.
- [32] Waluyo. (2017). *Manajemen Publik: Konsep, Aplikasi dan Implementasinya Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.