

## Implementasi Sistem Informasi Online Layanan Administrasi (SiOLA) Kementerian Dalam Negeri

Enjang Muhidin<sup>1</sup>, R. N. Afsdy Saksono<sup>2</sup>, Bambang Giyanto<sup>3</sup>  
Politeknik STIA LAN Jakarta<sup>1,2,3</sup>  
enjangmuhidin@stialan.ac.id<sup>1</sup>

### Abstract

*The Implementation of a policy is important. It is even mentioned to be more important than planning in a management system. SiOLA is one of the policies issued by the Ministry of Home Affairs of the Republic of Indonesia (Kemendagri) to tackle various problems in communicating with the public regarding administrative services. This research aims to determine the causing factors the lack of optimal implementation of the Ministry of Home Affairs' Online Administration Service Information System (SiOLA). The used method is a qualitative research method with a case study approach. Data collection was carried out through observation, interviews and document review. The research results indicate that several factors cause the implementation of SiOLA as a form of implementing an Electronic Based Government System (SPBE) or e-government is not optimal. The theory using is Van Meter Van Horn, which analyzes factors that are not yet optimal. Firstly, the Resource (Human) Factor, in the form of there still being authorized officials, who handle consultation themes in the relevant Work Units are not yet fully implementing the SOP (Not updating service progress, so it cannot be tracked. Secondly, Attitude and Behavioral Characteristic Factors, in the form of the results of the 2023, Community Satisfaction Survey Report, which have been exposed, there are still opinions from service user respondents, who assess that the implementation of SiOLA still has weaknesses in its management. Thirdly, Social, Economic and Political Environment (Economy) Factors, in the form of an increase in the number of visits, which is due to the belief that direct services are more convincing; the attractiveness of the City of Jakarta and the existence of official travel compensation.*

**Keywords:** Implementation, Public Policy, SiOLA.

### Abstrak

Implementasi dari sebuah kebijakan adalah penting. Bahkan dikatakan lebih penting dari sebuah perencanaan dalam sistem manajemen. SiOLA merupakan salah satu kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (Kemendagri) untuk mengatasi berbagai persoalan dalam berkomunikasi dengan public terkait pelayanan administrasi. *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab belum optimalnya implementasi Sistem Informasi Layanan Administrasi Online (SiOLA) Kemendagri. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan telaahan dokumen. Hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa faktor penyebab belum optimalnya implementasi SiOLA sebagai bentuk penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau e-government. Teori yang digunakan adalah Van Meter Van Horn yang menganalisis factor-faktor yang belum optimal yaitu Pertama, Faktor Sumber Daya (Manusia), berupa masih ada pejabat berwenang yang menangani tema konsultasi pada Unit Kerja terkait, belum sepenuhnya melaksanakan SOP (Tidak melakukan update progress layanan, sehingga tidak bisa di-tracking. Kedua, Faktor Karakteristik Sikap dan Perilaku, berupa hasil Laporan Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2023, yang telah di-ekspos, masih ada pendapat responden pengguna layanan yang menilai implementasi SiOLA masih terdapat kelemahan dalam pengelolaannya. Ketiga, Faktor Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik (Ekonomi), berupa adanya peningkatan jumlah kunjungan, yang disebabkan adanya keyakinan layanan langsung lebih meyakinkan; daya tarik Kota Jakarta dan adanya kompensasi perjalanan dinas.*

**Kata Kunci :** Implementasi, Kebijakan Publik, SiOLA.

## PENDAHULUAN

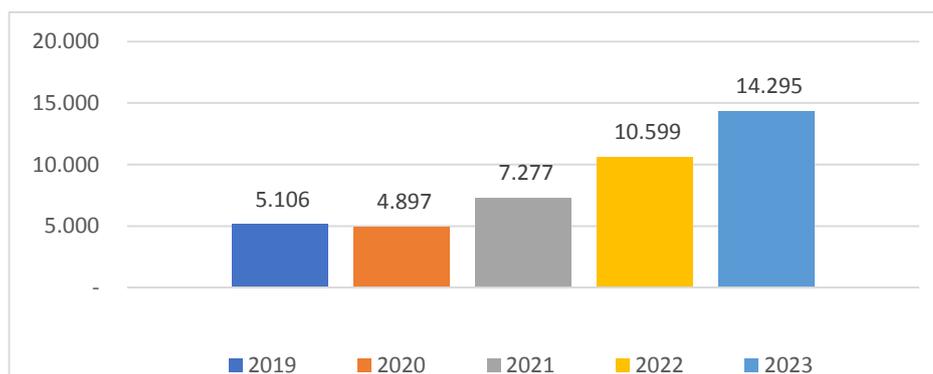
Presiden Joko Widodo (Jokowi) dalam suatu kesempatan (sebagaimana dikutip oleh Menteri Komunikasi dan Informatika pada Media Indonesia 30 Desember 2021) mengamanahkan agar pemerintah menghadirkan pelayanan publik yang transparan, cepat dan efektif. Salah satu kebijakan yang sudah dilakukan adalah dengan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau *e-goverment* hal ini ditujukan agar pelayanan kepada masyarakat dapat berlangsung lebih baik.

Kementerian Dalam Negeri melakukan inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan meluncurkan satu sistem dalam layanan administrasi dan konsultasi berbasis online sebagai salah satu bentuk implementasi manajemen pemerintahan berbasis elektronik. Aplikasi ini adalah Sistem Informasi Online Layanan Administrasi atau disebut SiOLA yang menyediakan satu layanan konsultasi dan 32 layanan administrasi yang diperuntukkan bagi para aparatur sipil negara di Provinsi, Kabupaten/Kota.

Berdasarkan surat Menteri Dalam Negeri No. 061/1249/SJ tanggal 10 Februari 2020 perihal Penerapan dan Pemanfaatan Layanan Online di Aplikasi SiOLA, bahwa berdasarkan surat tersebut seluruh layanan baik itu administrasi maupun konsultasi pada Kementerian Dalam Negeri dilaksanakan melalui Layanan berbasis Online berupa Sistem Informasi Online Layanan Administrasi (SiOLA) hal ini guna mewujudkan pelayanan yang mudah, cepat, transparan, akuntabel dan tepat waktu.

SiOLA Kementerian Dalam Negeri sebagai aplikasi yang diharapkan dapat dimanfaatkan pemerintah daerah diseluruh Indonesia, baik provinsi, kabupaten maupun kota, di atas terlihat peningkatan pemanfaatan layanan administrasi melalui SiOLA yaitu tahun 2019 sebanyak 5.106 pengguna, terjadi penurunan pada tahun 2020 menjadi 4.897 pengguna disebabkan adanya wabah Covid-19. Namun kembali meningkat pada tahun 2021 dengan jumlah 9.178 pengguna. Pada tahun 2022 terjadi pertumbuhan yang signifikan yaitu 11.462 pengguna dan kembali bertumbuh di tahun 2023 dengan 282.22% atau setara dengan 14.410 pengguna hal ini sebagaimana grafik 1 sebagai berikut:

Grafik 1 Pengguna Layanan Administrasi Tahun 2019 - 2023



Sumber Unit Layanan Administrasi (ULA) Kemendagri

Selain fasilitasi layanan administrasi, ULA Kemendagri juga memberikan layanan konsultasi, yang dikelompokkan menjadi tiga jenis layanan diantaranya konsultasi online (memanfaatkan kolom chatting dengan komponen terkait), konsultasi datang langsung (pelaksanaan pendaftaran konsultasi melalui online, pelaksanaannya pemda langsung berkonsultasi dengan komponen terkait) dan yang terakhir adalah konsultasi dengan vidcon. Adapun fasilitasi layanan konsultasi yang dilakukan melalui SiOLA Kemendagri

tahun 2019 sampai dengan tahun 2023 terjadi peningkatan pengguna yang signifikan namun demikian masih belum sebanding dengan masih tingginya kunjungan langsung atau pelayanan visitas. Hal ini dapat terlihat pada grafik 2 sebagai berikut :

Grafik 2 Pengguna Layanan Konsultasi Tahun 2019 - 2023



(Sumber Unit Layanan Administrasi (ULA) Kemendagri).

Dilihat jumlah pengguna konsultasi secara datang langsung sejumlah 14.861 pengguna di tahun 2019 dan mengalami penurunan penggunaan layanan konsultasi baik online maupun datang langsung pada tahun 2020 masing-masing sejumlah 433 untuk layanan online, 2.329 untuk layanan datang langsung dan 37 pengguna layanan Vidcon. Dari sisi pelayanan online terjadi peningkatan dari yang sebelumnya tidak ada layanan online atau nol layanan di tahun 2019, menjadi 443 layanan pada tahun 2020 dan terus meningkat menjadi 584 layanan pada tahun 2021. Layanan online sempat mengalami penurunan pada tahun 2022 sejumlah 483 layanan untuk kembali meningkat pada tahun 2023 menjadi 565 pengguna. Berdasarkan uraian uraian dan melihat grafik-grafik pendukung yang diperoleh peneliti, tentang permasalahan yang ditemui dilapangan yaitu “Masih tingginya jumlah visitas (kunjungan langsung) pengguna layanan administrasi dan konsultasi ke Unit Layanan Administasi (ULA) Kemendagri yang seharusnya dapat dilakukan secara online melalui SiOLA”.

## KAJIAN LITERATUR

Penelitian Pretty Petronella Clarita Dowa dan Elvira Mulya Nallien 2022 merupakan penelitian tentang Implementasi Penggunaan Aplikasi E-Nadi Yang Terintegrasi Dengan Tanda Tangan Elektronik Dalam Mewujudkan E-Government. Harapan peneliti adalah adanya suatu inovasi di lingkup pemerintah provinsi yakni aplikasi e-NADI. Temuan berikutnya adalah karakteristik undang-undang aplikasi ini sudah didasarkan pada undang-undang yang berlaku di Indonesia yang terkait dengan penerapan e-government. Karakteristik lingkungan menjadi karakteristik ketiga yang berkaitan dengan penggunaan aplikasi e-NADI seluruh pegawai yang menjadi operator di perangkat daerahnya harus mampu menguasai aplikasi tersebut untuk membantu proses surat menyurat ini secara cepat dan akuntabel. Kesimpulan penelitian adalah Dinas Komunikasi dan Informatika

Provinsi NTT telah memanfaatkan teknologi dengan sangat baik dalam upaya mewujudkan e-Government provinsi NTT.

### **Kebijakan Publik**

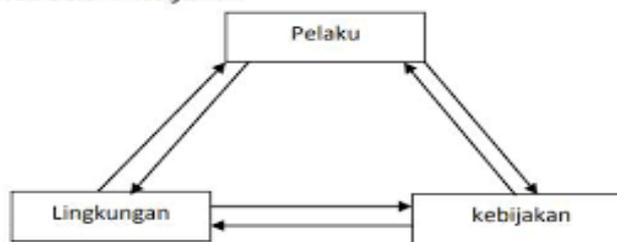
Laswell dan Kaplan, David Easton dalam Subarsono (2005 : 2) mendefinisikan kebijakan publik sebagai pengalokasian nilai-nilai kepada masyarakat, karena setiap kebijakan mengandung seperangkat nilai di dalamnya. Sahya Anggara (2014 :35) *public policy* dapat diartikan sebagai kebijakan publik. Kebijakan publik merupakan sebuah tindakan pemerintah, baik Tindakan untuk melakukan atau tidak melakukan kebijakan tersebut. Berdasarkan pendapat tersebut kebijakan publik bias dikatakan sebagai keputusan-keputusan yang mengikat bagi orang banyak pada tataran strategis atau bersifat garis besar yang dibuat oleh pemegang otoritas publik.

Disini negara yang memegang tanggung jawab untuk,kehidupan rakyatnya yang dimana negara harus mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang menyangkut tentang warga negaranya. Esensinya adalah bahwa adanya atau terbitnya suatu kebijakan publik merupakan suatu solusi dari semua permasalahan publik dan tanggungjawab pemerintah. James E. Anderson sebagaimana telah dikutip Sahya Anggara (2014: 21) mendefinisikan: "Kebijakan publik sebagai sebuah kebijakan yang dibuat dan dirumuskan oleh pejabat pemerintah sehingga dapat dijadikan sebagai arah untuk mengatasi problematika yang ada di masyarakat. Konsepsi dari pengertian ini adalah bahwa kebijakan publik dibuat dan menjadi tanggung jawab pemerintah dalam rangka mengatasi masalah yang ada di masyarakat (rakyat banyak)".

Mendukung pemahaman tersebut Anderson dalam Budi Winarno (2014 : 19) menegaskan bahwa dalam Kebijakan Publik paling tidak terdapat empat konsep utama yang harus ada dalam Kebijakan Publik: "Pertama, korientasi utama dari sebuah kebijakan publik yaitu berasal pada maksud dan tujuan kebijakan, bukan dari perilaku yang biasa atau serampangan. Kebijakan publik direncanakan oleh pejabat pemerintahan yang terlibat dalam sebuah kebijakan. *Kedua*, kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah, bukan berasal dari kepentingan individu atau perseorangan. *Ketiga*, kebijakan dilakukan oleh pemerintah untuk membantu ekonomi atau perdagangan yang dapat membantu kebutuhan masyarakat, sehingga dapat menjadi sebuah kebutuhan masyarakat itu sendiri. *Keempat*, kebijakan dapat memungkinkan menjadi hal yang bersifat positif atau negatif, hal ini bergantung pada bagaimana sikap dari pemerintah mengenai sebuah gejala atau fenomena yang terjadi di masyarakat."

Kebijakan dapat pula dipandang sebagai sistem. Bila kebijakan dipandang sebagai sebuah sistem maka kebijakan memiliki elemen pembentuknya. Menurut Thomas R. Dye dalam Dunn (2000:110) terdapat tiga elemen kebijakan yang membentuk system kebijakan. Dye menggambarkan ketiga elemen kebijakan tersebut sebagai kebijakan publik/*public policy*, pelaku kebijakan/*policy stakeholders* dan lingkungan kebijakan/*policy environment*.

Gambar 2.1 Tiga Elemen Sistem Kebijakan

*Tiga elemen sistem kebijakan*

Sumber: Thomas R. Dye dalam Dunn (2000:110)

**Implementasi Kebijakan**

Model Van Meter dan Van Horn (Grindel, 2017 P. 463) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan berjalan linier dari kebijakan publik, pelaksana, dan kinerja kebijakan publik. Jalur yang menghubungkan kebijakan dan kinerja dipisahkan beberapa variabel independen yang terkait satu sama lain. Beberapa variabel independen yang mempengaruhi kinerja kebijakan antara lain:

- 1) Standar dan sasaran kebijakan / ukuran dan tujuan kebijakan
- 2) Sumber daya
- 3) Komunikasi antar organisasi mengenai aktivitas implementasi
- 4) Karakteristik organisasi pelaksana
- 5) Sikap para pelaksana
- 6) Lingkungan politik, sosial, dan ekonomi

Model tersebut bukan saja menetapkan hubungan antara variabel bebas (variabel penyebab) dan variabel dependen (efek terukur) namun juga mendeskripsikan hubungan eksplisit antara faktor bebas.

- 1) Standar dan sasaran kebijakan / ukuran dan tujuan kebijakan

Tujuan dan standar wajib dapat diukur dan jelas. Penetapan standar dan tujuan tidak boleh rancu dan kontradiktif karena akan membingungkan pelaksana. Tujuan dan standar kebijakan wajib terukur dan jelas supaya bisa terealisasikan. Apabila target dan standar kebijakan kabur, maka akan terjadi multitafsir dan mudah menimbulkan konflik antar penyelenggara.

- 2) Sumberdaya

Digunakan untuk memfasilitasi implementasi kebijakan. Sumber daya meliputi dana, orang, dan waktu. Sumber daya ini untuk memfasilitasi implementasi yang efektif. Pelaksana harus menghitung sumber daya tersebut dengan tepat

- 3) Komunikasi Antar Organisasi dan Kegiatan Implementasi.

Komunikasi yang efektif sangat penting dalam memerhatikan kejelasan tujuan dan standar, ketepatan komunikasi terhadap penyelenggaraan, dan keseragaman (konsistensi) yang disampaikan oleh sumber informasi. Tujuan dan standar dinyatakan secara jelas dengan demikian penyelenggara bisa mengetahui suatu hal yang perlu dilaksanakan dan sesuatu yang diinginkan dari mereka. kejelasan dengan tujuan dan standar yang dinyatakan dengan akurasi dan konsistensi dengan pelaksana.

- 4) Karakter Lembaga Pelaksana

Pola hubungan, karakteristik, dan norma yang berulang pada eksekutif lembaga yang berhubungan secara aktual atau potensial terhadap sesuatu yang mereka lakukan.

Komponen meliputi formal organisasi, fitur struktural, dan atribut informasi personalia. Karakteristik organisasi pelaksana kebijakan antara lain pola hubungan, birokrasi, dan norma yang terjadi pada birokrasi di mana memengaruhi implementasi program, sehingga perlu adanya SOP agar tidak terjadi fragmentasi kelembagaan.

#### 5) Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik

Bisa menunjang kesuksesan implementasi kebijakan, seberapa jauh kelompok kepentingan memberi dukungan pada penerapan kebijakan; bagaimana sifat opini publik di lingkungan; karakteristik peserta pro atau kontra; dan apakah elit politik menunjang pelaksanaan peraturan atau menolak kebijakan tersebut.

#### 6) Sikap para pelaksana

Adanya penerimaan dan penolakan tergantung pada pengaruh kebijakan terhadap kepentingan organisasi. Ada 3 faktor yang mempengaruhi, yaitu respon implementor terhadap kebijakan, pemahaman kebijakan, dan intensitas implementor. Pemahaman pelaksana mengenai tujuan khusus, maksud umum, dan standar dari kebijakan, yakni penting.

### Strategi Implementasi Kebijakan

Pada Kamus Besar Bahasa Indonesia “(2002:763), arti strategi adalah sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Untuk itu penyusunan suatu,,strategi harus menggunakan metode maupun teknik-teknik tertentu sehingga kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih optimal.”

Model Van Meter dan Carel Van Horn ini menawarkan suatu pendekatan konsep -konsep penting dalam prosedur-prosedur implementasi kebijakan yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3 Model ”Implementasi ”Van Meter dan Van ”Horn



Sumber dari : Van ”Meter dan Van ”Horn dalam (Tahir 2012:73)

”

Secara rinci variabel-variabel implementasi kebijakan publik model Van Meter dan Van Horn dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Standar dan sasaran kebijakan / ukuran dan tujuan kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Agustino, (2006 : 27) menjelaskan bahwa “Ketika ukuran dan ”sasaran kebijakan terlalu ”ideal, maka akan ”sulit direalisasikan”. Berdasarkan pendapat tersebut implementasi kebijakan tentunya akan tercapai oleh atas standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan yang merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar, dan sasaran tersebut.

#### 2) Sumber ”daya

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumberdaya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang disyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik.

### 3) Karakteristik "organisasi" pelaksana

"Implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan organisasinya. *Standard Operating Procedures* (SOP) dikembangkan sebagai respon internal terhadap keterbatasan waktu dan sumber daya dari pelaksana dan keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. SOP yang bersifat rutin didesain untuk situasi tipikal di masa lalu mungkin menghambat perubahan dalam kebijakan karena tidak sesuai dengan situasi atau program baru. SOP sangat mungkin menghalangi implementasi kebijakan-kebijakan baru yang membutuhkan kancara-cara kerja baru atau tipe-tipe personal baru untuk mengimplementasikan kebijakan.

### 4) Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan - kegiatan pelaksanaan

Agar kebijakan publik dapat dilaksanakan dengan efektif apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh pegawai dalam organisasi yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam dari berbagai sumber informasi. Jika tidak ada kejelasan dan konsistensi serta keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka yang menjadi standar dan tujuan kebijakan sulit untuk bisa dicapai.

### 5) Sikap para pelaksana

Untuk lebih jelasnya mengutip pendapat Van Metter dan Van Horn dalam Agustino (2006 : 28) : "Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat top down yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan."

## **Implementasi "Kebijakan" SiOLA**

Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 43 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri, baru hanya mengatur mengenai kelembagaannya, belum mengatur sampai dengan teknis penyelenggaraan pelayanan, sehingga perlu adanya pengaturan mengenai penyelenggaraan pelayanan secara rijit, sehingga keberadaan ULA dapat maksimal dalam melakukan layanan baik itu administrasi maupun konsultasi kepada aparatur pemerintah daerah.

Aplikasi SiOLA merupakan bentuk dari inovasi dalam pelaksanaan layanan baik itu administrasi maupun konsultasi di lingkup Kementerian Dalam Negeri, inovasi dalam penyelenggaraan layanan yang awalnya masih manual yaitu tamu datang langsung di Kemendagri sekarang telah berubah dengan menggunakan teknologi informasi berbasis online melalui aplikasi Sistem Informasi Online Layanan Administrasi (SiOLA). Aplikasi SiOLA adalah aplikasi yang mengintegrasikan semua layanan administrasi dan konsultasi

dalam satu kesatuan proses pada satu tempat pelayanan yang dapat diakses melalui <https://ula.kemendagri.go.id/>.

### **Konsep SiOLA**

Sistem Informasi Online Layanan Administrasi (SiOLA) Kemendagri adalah sebuah platform atau sistem informasi yang disediakan oleh Kemendagri untuk memberikan layanan administrasi dan konsultasi secara *online* kepada Pemerintah Daerah, masyarakat dan pihak-pihak yang terkait dengan urusan pemerintahan di tingkat daerah. Konsep utama dari SiOLA adalah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memudahkan akses masyarakat dalam mengurus berbagai keperluan administratif secara cepat, efisien, dan transparan. Adapun maksud dan tujuan implementasi SiOLA adalah:

- 1) Maksud, untuk meningkatkan pelayanan publik di Kemendagri dengan menyediakan platform yang memungkinkan masyarakat untuk melakukan berbagai proses administrasi tanpa harus datang secara langsung ke kantor Kemendagri. Dengan demikian, SiOLA diharapkan dapat mempercepat proses pengurusan dokumen administrasi dan konsultasi.
- 2) Tujuan dari SiOLA secara umum adalah:
  - a) Meningkatkan aksesibilitas: Memberikan akses yang mudah dan cepat bagi masyarakat untuk mengurus berbagai keperluan administratif dari mana saja dan kapan saja melalui internet.
  - b) Mempercepat proses: Mengurangi waktu yang diperlukan dalam proses administrasi dengan mengeliminasi atau mengurangi proses manual yang memakan waktu.
  - c) Meningkatkan efisiensi: Mengoptimalkan penggunaan sumber daya dengan mengotomatisasi sebagian besar proses administrasi, sehingga mengurangi kesalahan dan biaya operasional.
  - d) Meningkatkan transparansi: Memberikan akses yang lebih baik kepada pengguna layanan terkait informasi tahapan proses layanan yang sedang berjalan.
  - e) Meminimalkan korupsi: Dengan memperkenalkan sistem yang lebih transparan dan terdokumentasi dengan baik, SiOLA dapat membantu mengurangi kesempatan untuk praktik korupsi dalam proses administrasi.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, Penelitian kualitatif menitikberatkan dimana peran peneliti adalah sebagai instrument kunci dalam mengumpulkan data, dan menafsirkan data. Alat pengumpulan data menggunakan observasi/pengamatan langsung, wawancara, telaahan dokumen. Adapun sifat penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Adapun lokasi Penelitian Unit Layanan Administrasi (ULA) Kemendagri yang berada pada Gedung B Kantor Kementerian Dalam Negeri Jalan Medan Merdeka Utara No. 7 Jakarta Pusat.

### **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian berdasarkan, wawancara, observasi dan telaahan dokumen mengenai Implementasi Sistem Informasi Online Layanan Administrasi (SiOLA) Kemendagri ditinjau dari teori Van Meter Van Horn yang dipengaruhi oleh 6 faktor sebagai berikut:

## **Faktor-faktor Implementasi SiOLA Standar dan Sasaran Kebijakan**

### **1) Kejelasan Standar dan Sasaran Kebijakan**

Standar dan sasaran harus dapat diukur dan jelas agar mudah dipahami dan direalisasikan. Penetapan standar dan sasaran tidak boleh rancu dan kontradiktif karena akan membingungkan pelaksana maupun pengguna layanan. Studi implementasi mengharuskan tujuan dan sasaran diukur dan diidentifikasi, implementasinya tidak akan berhasil atau gagal tanpa tujuan yang jelas yang dapat diukur atau dinilai. Apabila target dan standar kebijakan tidak jelas, maka akan terjadi multitafsir dan mudah menimbulkan konflik antar penyelenggara dan pengguna. Implementasi layanan SiOLA mengacu pada Keputusan Kepala Biro Organisasi dan Tatalaksana Nomor 061-2581 tahun 2021 tentang Standar Pelayanan Unit Administrasi Kementerian Dalam Negeri yang memuat prosedur dan persyaratan layanan secara jelas dan terperinci.

Target dalam implementasi SiOLA, yaitu mengintegrasikan layanan-layanan yang ada di Kementerian Dalam Negeri dan masih bersifat manual ke dalam satu aplikasi. Hal ini sangat mendukung SiOLA sebagai layanan dari Kementerian Dalam Negeri yang memiliki motto “Bersama mewujudkan pelayanan yang mudah, bersih, cepat, pasti dan menyenangkan”.

Hasil observasi yang dilakukan Peneliti yang menyatakan bahwa rapat-rapat koordinasi telah dilakukan oleh Unit Layanan Administrasi (ULA) Kemendagri dalam rangka memberikan edukasi tentang proses dan mekanisme layanan. Adapun foto Rapat Koordinasi Pelayanan Publik Kemendagri dan Pemerintah Daerah, yang dilaksanakan di Gedung Sasana Bhakti Praja Lantai 3 Kemendagri, tanggal 21 April 2021 sebagai berikut:

Gambar 4.2 Rapat Koordinasi



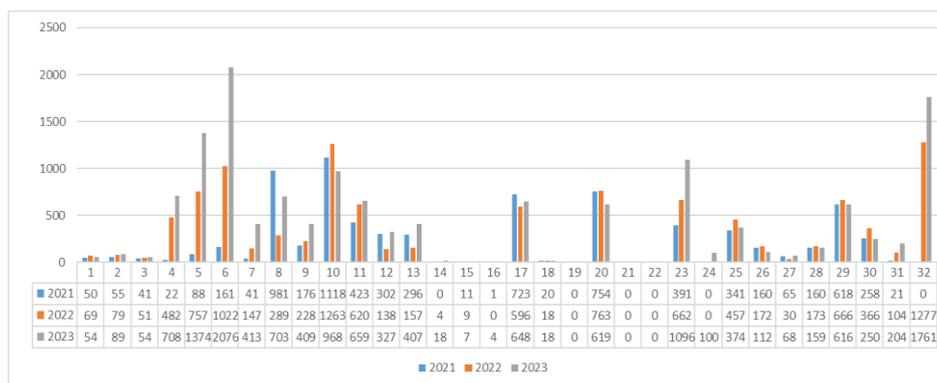
Sumber: Website Unit Layanan Administrasi Kemendagri

Dari urian di atas diketahui bahwa terdapat kondisi yang berpotensi menjadi penghambat pencapaian standar dan sasaran layanan SiOLA. Kondisi tersebut bersumber dari 2 faktor yaitu Faktor Internal terkait komitmen atau kesadaran pemangku kebijakan untuk secara konsisten menjalankan kebijakan layanan yang telah dicanangkan. Sementara faktor yang kedua adalah Eksternal yang berasal dari pelaksana Layanan SiOLA di tingkat Pemerintah Daerah atau Unit Kerja, yang masih membutuhkan sarana edukasi baik secara substantif pemahaman layanan maupun secara teknis pelaksanaan kebijakan.

### **2) Ketercapaian Sasaran Layanan SiOLA**

Hasil penelitian dan pengolahan data realisasi layanan yang bersumber dari data layanan Administrasi dan Layanan Konsultasi Kementerian Dalam Negeri dalam kurun waktu tahun 2021 – 2023, diperoleh data sebagai berikut :

Grafik Layanan Administrasi Tahun 2021-2023



Sumber data : Buku Progres Layanan ULA Kemendagri, Tahun 2021

#### Keterangan Nomor Layanan:

1. Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD dan Rancangan Peraturan Gubernur tentang Penjabaran APBD;
2. Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD dan Rancangan Peraturan Gubernur tentang Penjabaran Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD
3. Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan APBD dan Rancangan Peraturan Gubernur tentang Penjabaran Perubahan APBD
4. Izin Ke Luar Negeri Dengan Alasan Penting Bagi Pejabat Negara & DPRD Provinsi, Kabupaten/Kota
5. Rekomendasi Izin Perjalanan Dinas Luar Negeri Bagi Pejabat Negara & DPRD Provinsi, Kabupaten/Kota
6. Rekomendasi Izin Perjalanan Dinas Luar Negeri Bagi ASN Pemda;
7. Pemberitahuan Penelitian Orang Asing dan Lembaga Asing
8. Penerbitan Kepmendagri Tentang Pemberhentian dan Pengangkatan, Bupati/Wakil Bupati atau Walikota/Wakil Walikota
9. Penerbitan Kepmendagri Tentang Peresmian Pergantian Antar Waktu (PAW) Anggota DPRD Provinsi
10. Penerbitan Surat Keterangan Terdaftar Organisasi Kemasyarakatan (SKT)
11. Pemberian Rekomendasi Penelitian
12. Penerbitan Surat Mendagri tentang Penggantian Pejabat Pimpinan Tinggi Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota
13. Penerbitan Surat Mendagri tentang Penggantian Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota
14. Evaluasi Ranperda tentang rencana tata ruang wilayah provinsi dan rencana tata ruang kawasan strategis provinsi
15. Evaluasi Ranperda tentang RPJPD/RPJMD
16. Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG)
17. Satya Lancana Karya Satya
18. Satya Lancana Karya Satya bagi PNS Kemendagri
19. Mutasi Antar Daerah
20. Penerbitan Nomor Registrasi Orientasi Pendalaman Tugas bagi Anggota DPRD Provinsi, Kabupaten dan Kota
21. Pertimbangan Pinjaman Daerah Jangka Menengah dan Jangka Panjang
22. Penilaian Usulan Rencana Pendirian BUMD Provinsi / Kabupaten / Kota
23. Pengusulan Calon Peserta Diklat Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS)
24. Penerbitan Surat Kepmendagri tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Pejabat Dinas Dukcapil di Daerah

25. Pengusulan Mutasi Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS)
26. Pengusulan Perpanjangan Kartu Anggota Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS)
27. Rekomendasi Pemberhentian dan Mutasi Inspektur Daerah Provinsi dan Inspektur Pembantu Provinsi
28. Rekomendasi Pembentukan Panitia Seleksi Inspektur Daerah
29. Penerbitan Surat Rekomendasi Orientasi / Pendalaman Tugas bagi Anggota DPRD Provinsi, Kabupaten dan Kota
30. Penerbitan Surat Keterangan Bebas Temuan
31. Rekomendasi Perjalanan Dinas Luar Negeri bagi ASN Kemendagri
32. Fasilitasi Rancangan Produk Hukum Daerah (e-Perda).

Melalui telaahan data diketahui bahwa pada tahun 2021 layanan Penerbitan Surat Keterangan Terdaftar Organisasi Kemasyarakatan (SKT) merupakan layanan terbanyak dengan jumlah 1.118 layanan sedangkan pada tahun 2022 layanan Fasilitasi Rancangan Produk Hukum Daerah (e-Perda) merupakan layanan terbanyak dengan jumlah 1.277 layanan. Untuk tahun 2023 layanan Rekomendasi Izin Perjalanan Dinas Luar Negeri bagi ASN Pemda merupakan layanan terbanyak dengan jumlah 2.076 layanan sedangkan layanan yang memiliki nilai 0 di tahun 2021 sebanyak 6 layanan, tahun 2022 sebanyak 5 layanan dan di tahun 2023 sebanyak 3 layanan. Dari 3 tahun tersebut diketahui terdapat 3 layanan yang memiliki nilai 0 yaitu Mutasi Antar Daerah, Pertimbangan Pinjaman Daerah Jangka Menengah dan Jangka Panjang dan Penilaian Usulan Rencana Pendirian BUMD Provinsi/Kabupaten/Kota. Berdasarkan data tersebut di atas menunjukkan perubahan layanan di setiap tahunnya sehingga tidak dapat diketahui layanan mana yang selalu mendominasi, hal ini menggambarkan pergerakan layanan yang sangat dinamis. Melalui penelaahan dokumen yang dilakukan Peneliti, diketahui terdapat hasil survey kepuasan Masyarakat yang dilakukan oleh konsultan yang ditunjuk oleh ULA dengan hasil sebagaimana grafik berikut ini:

Grafik 4.4 Indeks Kepuasan Masyarakat 2019-2023



Sumber: *Expose Hasil Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2023*

Dari grafik di atas diketahui bahwa terjadi peningkatan kepuasan pengguna layanan pada tahun 2023 dengan nilai **92,03**, hal ini masuk ke dalam kategori **Sangat Baik**. Nilai indeks tersebut merupakan cerminan pengguna yang puas atas layanan ULA Kemendagri, baik Layanan Administrasi maupun Konsultasi. Pencapaian ini merupakan bukti konsistensi Kemendagri dalam melakukan perbaikan layanan yang ditunjukkan dengan peningkatan nilai kepuasan layanan dari tahun ke tahun yaitu nilai 82,50 di tahun 2019, meningkat menjadi 89,50 di tahun 2020, dan meningkat lagi menjadi 89,73 di tahun 2021, 91,37 di

tahun 2022 dan 92,03 di tahun 2023. Hal di atas dapat menjadi evaluasi atas layanan SiOLA secara keseluruhan yang juga meliputi layanan *offline* selain *online*. Hal ini berarti implementasi SiOLA dilihat dari faktor Standar dan Sasaran Kebijakan sudah optimal karena sudah didukung dengan SOP. Meskipun demikian hasil telaahan dokumen yang dilakukan peneliti terhadap hasil survey kepuasan pengguna SiOLA memperlihatkan masih adanya layanan yang belum sesuai dengan harapan pengguna, sebagaimana dimuat pada Hasil Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2023 poin Saran dan Masukan. Dari 45 Saran dan Masukan terdapat 6 hal yang masuk ke dalam kategori Faktor Standar dan Sasaran Kebijakan.

## Sumber Daya

### 1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam implementasi suatu kebijakan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka tidak akan mungkin kebijakan akan terlaksana dengan baik. Sumber daya manusia digunakan untuk memfasilitasi implementasi kebijakan. Pelaksana harus menghitung sumber daya tersebut dengan tepat dan menggunakannya dengan efektif dan efisien sehingga sasaran dan target dapat tercapai. Masing-masing tahap implementasi menuntut sumber daya manusia yang berkualitas sesuai pekerjaan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.

Adapun dari segi Pelaksana implementasi SiOLA, terdapat komposisi personil yang terbagi sesuai tugas dan fungsinya sebagai berikut:

- a) Petugas penandatanganan visum Surat Perjalanan Dinas adalah pejabat yang ditunjuk bertugas dan bertanggung jawab untuk memvisum/ menandatangani Surat Pertanggungjawaban Perjalanan Dinas serta mengawasi pelaksanaan layanan di masing-masing unit layanan.
- b) Petugas Layanan Terdiri atas: Petugas resepsionis, Petugas layanan administrasi, Petugas layanan verifikasi Surat Perjalanan Dinas dan Petugas layanan konsultasi

Dalam kasus implementasi SiOLA, keberadaan Sumber Daya Manusia didukung oleh Bagian Pusdatin melalui penguasaan Teknologi Informasi juga dukungan Biro Umum Kemendagri dalam hal penyediaan tenaga administrasi yang kompeten di bidangnya.

Dari hasil wawancara diketahui bahwa terdapat proses yang tidak berjalan dengan sebagaimana SOP ditetapkan. Dalam hal ini adalah faktor SDM atau petugas di Unit Kerja yang seharusnya melakukan *tracking* atau penelusuran di tiap-tiap tahapan proses layanan namun pada pelaksanaannya tidak demikian. Masih ada petugas yang tidak secara konsisten melaksanakan *tracking* tersebut sehingga menyebabkan potensi terhentinya layanan ataupun ketidak akuratan informasi mengenai proses tahapan layanan kepada pengguna layanan.

Dari hasil wawancara, observasi dan telaahan dokumen dapat disimpulkan bahwa pelaksana layanan pada pejabat berwenang yang menangani tema konsultasi pada Unit Kerja terkait belum sepenuhnya melaksanakan SOP sehingga informasi mengenai progres layanan konsultasi tidak terupdate yang berakibat sulit untuk dilakukan *tracking*. Hal ini berarti kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang menangani tema konsultasi kepada Pemerintah Daerah belum optimal. Hal ini dikuatkan dengan hasil telaahan dokumen yang dilakukan peneliti terhadap hasil survey kepuasan pengguna SiOLA memperlihatkan masih adanya layanan yang belum sesuai dengan harapan pengguna, sebagaimana dimuat pada Hasil Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2023 poin Saran dan Masukan. Dari 45 Saran dan Masukan terdapat 10 hal yang masuk ke dalam kategori Faktor Sumber Daya Manusia.

## 2) Anggaran

Sumber daya anggaran harus digunakan secara efisien dan efektif serta tepat sasaran. Dipastikan penggunaan anggaran sesuai kebutuhan dan tidak ada pemborosan dalam penggunaan anggaran tersebut. Berdasarkan penjelasan IK 3 pada saat pelaksanaan wawancara, bahwa anggaran SiOLA tidak murni seluruhnya berasal dari Biro Organisasi dan Tata Laksana, tetapi dibantu dengan dukungan alokasi anggaran dan pembuatan serta *maintenance* aplikasi oleh Pusdatin. Hal ini menggambarkan bahwa anggaran yang menjadi salah satu faktor yang krusial dalam sebuah program atau kegiatan, dalam hal implementasi SiOLA ini menjadi dirasakan sangat terbantu dengan adanya dukungan dari unit lain yaitu Biro Umum dan Pusdatin. Berdasarkan analisis hasil wawancara diketahui sumber daya anggaran sangat mendukung sehingga implementasi SiOLA dapat berjalan dengan optimal.

## 3) Sarana Prasarana

Berdasarkan analisis hasil wawancara diketahui bahwa faktor sarana dan prasarana sudah memadai sehingga dapat mendukung implementasi SiOLA yang optimal. Meskipun demikian hasil telaahan dokumen yang dilakukan peneliti terhadap hasil survey kepuasan pengguna SiOLA memperlihatkan masih adanya layanan yang belum sesuai dengan harapan pengguna, sebagaimana dimuat pada Hasil Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2023 poin Saran dan Masukan. Dari 45 Saran dan Masukan terdapat 10 hal yang masuk ke dalam kategori Faktor Sumber Daya Sarana dan Prasarana.

## Komunikasi Antar Organisasi

Komunikasi dimaknai proses menyampaikan informasi komunikator kepada komunikan. Komunikasi kebijakan adalah proses menyampaikan informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy maker*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementator*). Perlu disampaikan informasi kebijakan publik kepada pelaku kebijakan supaya pelaku kebijakan mengetahui, memahami isi, tujuan, arah, kelompok sasaran kebijakan dan akhirnya dapat mempersiapkan dengan baik supaya sasaran dan tujuan kebijakan dapat tercapai sesuai harapan.

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh IK 3 yang memberikan jawaban mengenai pentingnya komunikasi baik yang dilakukan secara internal oleh Pelaksana SiOLA maupun untuk pengguna SiOLA sebagai berikut: “Komunikasi dilakukan melalui rapat koordinasi dan zoom dengan peserta level Eselon III bahkan Direktur pun juga ikut karena menyadari pentingnya masalah layanan ini”. Dari jawaban itu menggambarkan bahwa komunikasi sangat penting agar implementasi SiOLA dapat berjalan dengan baik, bahkan pelaksana melakukan komunikasi dan koordinasi langsung dengan Unit-Unit Kerja di Kemendagri dan Pemerintah Daerah untuk memperkuat implementasi SiOLA agar sesuai dengan kewenangan yang ditetapkan.

Salah satu bentuk komunikasi yang dilakukan dengan Unit-Unit Kerja pengguna Layanan SiOLA adalah melalui pelaksanaan kegiatan yang bersifat edukasi dan pelatihan. Dalam hal ini tidak saja disampaikan pengetahuan mengenai layanan terbaru, pemahaman mengenai layanan pelanggan maupun peningkatan skill teknis pelayanan, tetapi juga tercipta suatu hubungan yang baik antara petugas pelaksana di tingkat pusat dan daerah atau Unit Kerja yang lainnya. Kegiatan Bimbingan Teknis (Bimtek) yang diadakan merupakan kegiatan rutin yang diselenggarakan oleh ULA sebagai bentuk upaya Kemendagri dalam meningkatkan kapasitas SDM Aparatur Pemerintah penerapan standar layanan. Pada pelaksanaannya Bimtek dapat dilaksanakan tidak hanya di lingkup

komponen di kator pusat tetapi juga hingga aparatur di lingkungan provinsi dan kabupaten/kota.

Dari hasil wawancara dan observasi serta telaahan dokumen terkait Komunikasi Antar Organisasi di atas diketahui bahwa komunikasi telah berjalan dengan konsisten dan sesuai dengan tujuan dalam komunikasi, yaitu memudahkan implementasi kebijakan baik dari sisi pengguna maupun penyedia layanan sehingga faktor komunikasi antar organisasi sudah optimal.

### **Karakteristik Organisasi Pelaksana**

#### 1) Struktur Birokrasi

Menurut pendapat Van Meter Van Horn mengenai adanya tingkat pengawasan hirarkis terhadap keputusan publik yang dibuat, juga adanya pengawasan dalam proses-proses pelaksanaan kebijakan. Dalam hal ini tingkat hirarki tertinggi pada Biro Organisasi dan tatalaksana ada pada Kepala Biro sebagai pejabat yang merumuskan kebijakan dan melakukan pengawasan kebijakan untuk mendorong gubernur/bupati/ walikota untuk menggunakan layanan SiOLA. Hirarki tingkat kedua yaitu Kepala Bagian Layanan Administrasi dan Konsultasi sebagai Supervisi pelaksanaan layanan SiOLA. Hirarki ketiga yaitu Sub bagian Tata Usaha, Sub koordinasi fasilitasi layanan administrasi dan sub koordinasi layanan konsultasi yang melaksanakan kebijakan SiOLA dan memberikan pelayanan secara langsung bersama-sama dengan Tim Teknis kepada Pemerintah Daerah dan masyarakat dengan membuka layanan untuk administrasi dan konsultasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terlihat bahwa peran dan tanggung jawab Organisasi Layanan Administrasi dan Konsultasi Kemendagri untuk mengembangkan layanan SiOLA dengan melaksanakan pembinaan, monitoring terhadap implementasi SiOLA, memfasilitasi sosialisasi juga komitmen antar Pimpinan Unit Kerja dan Pemerintah Daerah Provinsi dan juga Kabupaten/Kota. Dari penjelasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa implementator sudah melaksanakan peran dan tanggung jawabnya sebagai pelaksana kebijakan.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa koordinasi dapat berjalan dengan adanya dukungan komitmen Pimpinan dalam mengarahkan seluruh Unit Kerja terkait dalam implementasi SiOLA. Hal ini menjadi penting sebagai pihak yang bertanggung jawab secara penuh dalam memastikan kebijakan yang telah dibuat secara konsisten dilaksanakan dengan penuh komitmen.

#### 2) SOP Pelaksanaan Layanan SiOLA.

Dalam melaksanakan kebijakan diperlukan suatu panduan atau pedoman yang kita kenal dengan Standar Operating Prosedur (SOP). Dengan adanya SOP maka para pelaksana dapat mencapai hasil sesuai dengan target dan waktu. Para pelaksana dapat memanfaatkan waktu yang ada dan SOP juga menyeragamkan tindakan yang akan dilaksanakan oleh pelaksana kebijakan.

ULA Kemendagri sebagai Unit Kerja pelaksana layanan melalui SiOLA telah memenuhi standar pelayanan publik sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2019 tentang Pelayanan Publik. Berdasarkan analisis hasil wawancara, observasi dan telaahan dokumen diketahui bahwa faktor Karakteristik Organisasi Pelaksana sudah memadai sehingga dapat mendukung implementasi SiOLA yang optimal.

### **Karakteristik Sikap dan Perilaku**

Ada tiga elemen respon yang berpengaruh terhadap kemauan dan kemampuan pelaksana untuk melaksanakan kebijakan, yaitu pengetahuan (*cognition*), pemahaman dan pendaian (*comprehension and understanding*) terhadap kebijakan. Selanjutnya adalah arah respon penerimaan, apakah netral atau menolak (*acceptance, neutrality, and rejection*). Selanjutnya adalah intensitas terhadap kebijakan karena intensitas disposisi pelaksana (*implementors*) bisa berpengaruh terhadap pelaksanaan (*performance*) kebijakan. Keterbatasan dan kekurangan intensitas disposisi dapat menjadi penyebab kegagalan implementasi kebijakan.

Dari analisis pendapat informan kunci di atas, diketahui bahwa sikap para pelaksana sangat mendukung kebijakan SiOLA, sesuai dengan pendapat Van Horn Van Metter (Nugroho, P.738). Ada 3 faktor yang mempengaruhi, yaitu respon implementor terhadap kebijakan, pemahaman kebijakan, dan intensitas implementor. Dapat disimpulkan bahwa respon terhadap kebijakan SiOLA sangat baik.

Untuk lebih mendukung konsistensi implementor atau petugas pelaksana layanan, ULA memberikan bekal berupa pelatihan baik secara teknis maupun hal yang bersifat *soft skills* untuk mendukung motivasi petugas, sebagaimana disampaikan oleh IK 1: "Amanat UU 25 tahun 2009 bahwa petugas harus mendapatkan pelatihan. Contoh Jumat ini bagaimana membangun *team building*. Setiap tahun selalu ada pelatihan dan dinilai pula oleh Kemenpan". Dari uraian di atas secara garis besar dapat disimpulkan bahwa sikap para pelaksana kebijakan harus:

- a. Memahami isi kebijakan, sasaran kebijakan dan melaksanakan kebijakan dengan baik dari segi tugas dan tanggungjawabnya.
- b. Memiliki komitmen untuk terus memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna aplikasi SiOLA karena memahami tujuan dan sasaran dari implementasi;

Dari hasil wawancara dan observasi serta telaahan dokumen yang dilakukan, Peneliti dapat mengetahui melalui hasil Laporan Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2023 yang telah diekspos, bahwa masih terdapat pendapat responden pengguna layanan yang memberikan penilaian terhadap implementasi SiOLA yang masih terdapat kelemahan dalam pengelolaannya. Berdasarkan data tersebut Peneliti berpendapat bahwa faktor Karakteristik Sikap dan Perilaku di dalam implementasi SiOLA **belum optimal**.

## **Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik**

### **a. Lingkungan Sosial**

Faktor lingkungan sosial terhadap implementasi Layanan SiOLA didapat dari IK 1: Dari pendapatnya diketahui bahwa dalam menerapkan implementasi SiOLA, ULA juga memperhatikan faktor sosial atau kondisi dan situasi yang terjadi di masyarakat. Dalam hal ini adalah melalui pemanfaatan sosial media sebagai sarana distribusi dan edukasi informasi mengenai Layanan SiOLA.. Demikian pula dengan lingkungan ULA, terdapat budaya kerja yang turut menunjang implementasi SiOLA sebagaimana disampaikan IK 1: "Budaya kerja kita adalah Berakhlak. Khususnya di ULA Kemendagri ada dua yaitu Berakhlak dan 5 S. Terkait dampaknya seperti apa di Kemendagri, sebelum poin Berakhlak kami sudah melakukan. Kebetulan juga di ULA di setiap level kami sudah bentengi diri kami bahwa kita melakukan layanan sesuai SOP yang ada. Teman-teman daerah ada yang membawa bingkisan makanan sebagai ucapan terima kasih tapi sudah kami tolak. Kami berpegang teguh pada budaya kerja Berakhlak dan 5S tersebut. Faktor lingkungan sosial sangat dipengaruhi oleh kebiasaan dan tren yang berkembang di

Masyarakat. Dalam hal ini penggunaan teknologi digital melalui *hand phone* dapat menjadi salah satu faktor yang merubah kebiasaan pengurusan secara *offline* menjadi *online*.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan telaahan dokumen, Peneliti menyimpulkan bahwa implementasi SiOLA dilihat dari faktor Lingkungan Sosial sudah optimal dan berjalan dengan baik.

#### **b. Lingkungan ekonomi**

Keterangan lingkungan ekonomi dapat dilihat dari aspek efisiensi terhadap biaya yang dihasilkan dari implementasi SiOLA. Implementasi layanan melalui online atau jarak jauh secara signifikan akan berdampak pada penghematan anggaran yang ditimbulkan dari pengurangan ATK seperti kertas dan yang lebih terasa lagi adalah pengurangan biaya akomodasi dan transportasi. Sementara dari sisi pengguna layanan ditambahkan oleh IK 6 bahwa “Secara keseluruhan SiOLA dapat membantu tanpa perlu jauh-jauh datang ke Jakarta untuk mengurus keperluan. Sehingga efisiensi waktu, biaya dan tenaga dapat tercapai”.

Dari jawaban di atas dapat diketahui bahwa layanan secara *online* akan berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas dimana biaya yang sebelumnya dikeluarkan cukup besar seperti biaya transportasi, akomodasi serta uang harian perjalanan dinas dapat berkurang secara signifikan. Terlebih sebelumnya pengurusan suatu layanan terkadang tidak cukup hanya dilakukan satu kali namun harus beberapa kali yang menimbulkan biaya yang cukup besar. Hal lain adalah dilihat dari efisiensi waktu bagi pengguna layanan. Waktu yang digunakan untuk perjalanan dinas dapat dialihkan menjadi waktu untuk mengerjakan pekerjaan lainnya sehingga lebih bersifat produktif dan ekonomis. Terkait salah satu hipotesis sebagaimana termuat pada pendahuluan hal daya tarik dan kompensasi finansial, kegiatan pengurusan administrasi dan konsultasi langsung di Kemendagri masih menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi jumlah visitas atau kunjungan langsung.

Berdasarkan hasil penelaahan dokumen Progres Layanan Administrasi dan Konsultasi tahun 2021-2023 terlihat kunjungan langsung yang semakin meningkat setiap tahunnya yaitu pada tahun 2021 sebanyak 6.620 kunjungan, tahun 2022 sebanyak 15.432 kunjungan dan tahun 2023 sebanyak 23.452 kunjungan. Peningkatan jumlah kunjungan tersebut disebabkan oleh beberapa alasan dari pengguna layanan antara lain karena masih terdapat pemikiran bahwa layanan secara langsung terasa lebih meyakinkan dan hasilnya dapat dibawa langsung. Hal lain adalah adanya daya tarik Kota Jakarta bagi banyak pegawai di Pemerintah Daerah, hal ini sekaligus untuk mendapatkan kompensasi perjalanan dinas. Berdasarkan observasi, wawancara dan telaahan dokumen, Peneliti berpendapat bahwa faktor Lingkungan Ekonomi dalam implementasi SiOLA **masih kurang optimal**.

#### **c. Lingkungan politik**

Secara politis, implementasi SiOLA merupakan sebuah konsekuensi logis dari komitmen Pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang mudah, cepat, transparan, akuntabel dan tepat waktu yang dalam hal ini diterjemahkan dalam bentuk layanan baik di kalangan internal Kemendagri maupun masyarakat.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa kebijakan implementasi SiOLA merupakan sebuah kebijakan politis Pemerintah yang dalam hal ini untuk turut mendukung secara aktif penerapan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*).

Dalam penerapannya Layanan SiOLA telah mampu menerapkan prinsip-prinsip yang sesuai dengan arah jalannya pemerintahan yaitu efisien, transparan dan akuntabel serta tidak dilupakan adalah mengedepankan jiwa melayani dalam menjalankan kebijakan layanan publik.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan telaahan dokumen tersebut Peneliti berpendapat bahwa faktor Lingkungan Politik dalam implementasi SiOLA sudah optimal.

Berdasarkan uraian dari faktor-faktor implementasi SiOLA, Peneliti melakukan pemetaan implementasi di setiap faktor dengan menyajikan Tabel Identifikasi dan Analisis Hambatan implementasi SiOLA sebagai berikut:

Tabel Permasalahan Implementasi SiOLA

| No | Faktor Pengaruh Implementasi    | Permasalahan   |
|----|---------------------------------|--|
| 1  | Standar dan Sasaran Kebijakan   | Permasalahan yang ada pada standar dan sasaran kebijakan sudah teratasi dengan adanya:<br>a. Standar Operasional Prosedur (SOP)<br>b. Sosialisasi dan Koordinasi rutin pemahaman teknis layanan SiOLA kepada Unit Kerja<br>Sehingga implementasi SiOLA dapat berjalan dengan optimal.  |
| 2  | Sumber Daya                     |  |
|    | a. Sumber Daya Manusia          | Masih ada pejabat berwenang yang menangani tema konsultasi pada Unit Kerja terkait yang belum sepenuhnya melaksanakan SOP.<br>Kondisi ini menyebabkan implementasi SiOLA <b>belum optimal</b> .  |
|    | b. Sumber Daya Anggaran         | Anggaran yang tersedia sudah memenuhi kebutuhan sehingga implementasi SiOLA bisa berjalan dengan optimal.  |
|    | c. Sumber Daya Sarana Prasarana | Sarana prasarana yang tersedia sudah memenuhi standar sesuai dengan standar pelayanan berdasarkan undang-undang sehingga dapat mendukung implementasi SiOLA lebih optimal.   |
| 3  | Komunikasi Antar Organisasi     | Permasalahan yang ada pada Komunikasi Antar Organisasi sudah teratasi dengan adanya:<br>a. Edukasi dan Pelatihan Layanan SiOLA<br>b. Forum pertemuan pembahasan permasalahan Layanan SiOLA antar Pelaksana di Unit Kerja<br>Sehingga implementasi SiOLA dapat berjalan dengan optimal. |

|            |   |  |
|------------|---|--|
| 4          | Karakteristik Organisasi Pelaksana  | <p>Permasalahan yang ada pada Karakteristik Organisasi Pelaksana sudah teratasi dengan adanya:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Struktur Organisasi dengan peran dan wewenang yang jelas</li> <li>Adanya Komitmen Pimpinan dalam mendukung kebijakan pelayanan manual menjadi online dengan menandatangani Pakta Integritas</li> </ol> <p>Sehingga implementasi SiOLA dapat berjalan dengan optimal.</p> |
| 5          | Karakteristik Sikap dan Perilaku  | <p>Melihat hasil Laporan Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2023 yang telah diekspos, masih terdapat pendapat responden pengguna layanan yang memberikan penilaian terhadap implementasi SiOLA yang masih terdapat kelemahan dalam pengelolaannya.</p> <p>Kondisi ini menyebabkan implementasi SiOLA <b>belum optimal</b>.</p>   |
| 6          | Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik  | <p>Permasalahan yang ada pada Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik sudah teratasi dengan adanya:</p>   |
|            | a) Sosial   | <p>Penerapan budaya kerja Berakhlak dan 5 S sebagai bentuk melayani masyarakat dengan sikap dan perilaku positif.</p> <p>Sehingga implementasi SiOLA dapat berjalan dengan optimal.</p>  |
|            | b) Ekonomi  | <p>Adanya peningkatan jumlah kunjungan yang disebabkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya keyakinan layanan langsung lebih meyakinkan</li> <li>Adanya daya tarik Kota Jakarta</li> <li>Adanya kompensasi perjalanan dinas</li> </ol> <p>Kondisi ini menyebabkan implementasi SiOLA menjadi <b>tidak optimal</b>.</p>   |
| c) Politik | <p>Hambatan aspek politik sudah teratasi dengan penetapan undang-undang dan peraturan yang mengatur layanan publik pemerintah pada umumnya dan Unit Layanan Administrasi Kemendagri pada khususnya.</p> <p>Sehingga implementasi SiOLA dapat berjalan dengan optimal.</p> |  |

### Strategi Peningkatan Implementasi SiOLA

Dari hasil analisis terhadap enam faktor pada Teori Van Meter Van Horn, Peneliti menemukan tiga faktor yang paling berpengaruh terhadap belum optimalnya implementasi SiOLA. Tiga faktor tersebut yaitu Sumber Daya (SDM); Karakteristik Sikap dan Perilaku; Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik (Ekonomi). Untuk memudahkan dalam menyusun strategi dalam mengoptimalkan faktor-faktor yang masih dianggap belum optimal, Peneliti menyiapkan bagan pemetaan faktor implementasi sebagaimana tergambar pada bagan berikut ini:

Bagan 4.5 Faktor Implementasi SiOLA



SiOLA yang Belum Optimal tersebut di atas, Peneliti merumuskan strategi agar implementasi SiOLA dapat menjadi optimal, yaitu:

#### a. Sumber Daya (SDM)

Sikap sumber daya manusia akan berdampak terhadap kualitas hasil pekerjaan masing-masing dan pelayanan yang diterima oleh pengguna layanan. Kepatuhan terhadap proses bisnis/SOP suatu kebijakan akan mempengaruhi keseluruhan pelaksanaan pekerjaan dan kualitas kerja yang dihasilkan. Sikap dan perilaku para anggota instansi untuk terus bekerja dengan baik dan maksimal hingga prestasi kerja dari masing-masing anggota instansi dapat terbentuk dengan baik. Disiplin yang mencakup ketepatan waktu kerja, tanggung jawab dan ketaatan terhadap kebijakan mampu mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab dan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Salah satu upaya untuk menumbuhkan motivasi bagi petugas Layanan SiOLA adalah dengan menerapkan *punish and reward*. Berdasarkan analisis di atas terkait dengan hambatan atau permasalahan sumber daya manusia dalam melaksanakan Layanan SiOLA antara lain:

- 1) Belum meratanya pengetahuan dan *skill* layanan petugas di tingkat Pemerintah Daerah dan Unit Kerja yang melaksanakan pelayanan lingkup Kemendagri.
- 2) Komunikasi dan koordinasi yang belum berjalan dengan baik antara petugas layanan SiOLA di Tingkat Pemerintah Daerah dan Unit Kerja dengan petugas ULA.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja para pelaksana atau implementor Layanan SiOLA agar tetap semangat memberikan pelayanan yaitu dengan:

- 1) Meningkatkan motivasi kerja.

Dalam hal ini memberikan motivasi kerja dan mengapresiasi kinerja dengan tujuan untuk memberikan motivasi atau semangat kerja dalam melayani pengguna yang membutuhkan pelayanan. Dengan adanya motivasi kerja akan dapat terjaga semangat untuk memberikan pelayanan yang lebih baik lagi dengan tetap mengedepankan profesionalitas dan integritas layanan. Salah satu bentuk insentif dalam bentuk penghargaan kepada petugas pelaksana layanan yang sekarang telah berjalan perlu dipertahankan.

- 2) Mengadakan pelatihan prosedur teknis pelayanan

Bila dilihat dari latar belakang, untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman serta penanganan permasalahan, para pelaksana atau petugas layanan memerlukan pelatihan sebagai pembekalan. Pelatihan ini akan sangat berguna untuk menghadapi kasus-kasus permasalahan dalam pelayanan.

- 3) Melakukan *Benchmark*/Studi Banding

*Benchmark* atau studi banding merupakan suatu upaya untuk melihat bagaimana perkembangan dunia pelayanan secara langsung dan nyata di lapangan, dengan tujuan mendapatkan *role model* atau contoh yang dapat diadaptasi ke dalam implementasi SiOLA untuk hasil capaian sasaran dan tujuan yang lebih baik lagi ke depan.

#### **b. Karakteristik Sikap dan Perilaku**

Berdasarkan hasil telaahan dokumen Hasil Laporan Survey Kepuasan Masyarakat tahun 2023, didapatkan fakta kelemahan yang masih terjadi pada faktor Karakteristik Sikap dan Perilaku dalam implementasi SiOLA. Kelemahan tersebut didapat dari saran dan masukan responden sebagai pengguna layanan dengan topik sebagai berikut:

- 1) Pejabat layanan konsultasi kurang profesional & ramah
- 2) Petugas layanan administrasi kurang kooperatif dan cepat
- 3) Pejabat layanan konsultasi banyak yang kurang memahami SOP
- 4) Petugas administrasi kurang responsif
- 5) Petugas layanan administrasi kurang ramah
- 6) Pejabat layanan konsultasi tidak tepat waktu

Berdasarkan kategori saran dan masukan di atas, perlu dilakukan beberapa kegiatan untuk mengatasi hal-hal tersebut demi tercapainya optimalisasi layanan, sebagai berikut:

- a) Mengembangkan bentuk penghargaan bagi petugas layanan melalui penilaian dengan kategori yang lebih luas dan intensitas pemberian yang lebih singkat, dari penilaian per tiga bulan menjadi per bulan. Berikut adalah contoh Sertifikat penghargaan yang telah berjalan yang diberikan kepada petugas terpilih dalam rentang periode triwulan atau tiga bulanan:
  - a) Penghargaan Excellent Service Januari - Maret 2021
  - b) Penghargaan Excellent Service Januari - Maret 2021
  - c) Penghargaan Excellent Service Juli - September 2021
  - d) Penghargaan Excellent Service Oktober - Desember 2021
  - e) Penghargaan Excellent Service Januari - Maret 2022

- f) Penghargaan Excellent Service April - Juni 2022
- g) Penghargaan Excellent Service Juli - Desember 2022
- h) Penghargaan Excellent Service Januari - Maret 2023

Penghargaan yang diberikan di atas merupakan sebuah langkah positif dalam upaya pemberian penghargaan dan sekaligus untuk memotivasi petugas layanan. Namun, kriteria terbaik dapat dikembangkan menjadi lebih terperinci dengan tolok ukur yang berbeda, misalkan “Penghargaan Respon Tercepat”, “Penghargaan Paling Ramah” dan lainnya. Selain itu periode penilaian dapat ditingkatkan menjadi periode bulanan dari sebelumnya tiga bulanan atau triwulan. Hal ini akan dapat menjadi motivasi lebih bagi petugas untuk melakukan pelayanan dengan lebih optimal dengan kinerja yang terjaga dalam rentang waktu penilaian yang lebih singkat setiap bulannya.

- b) Menggabungkan metode *Training* dan *Benchmark*, dapat dilakukan melalui kegiatan peningkatan kapasitas dan kapabilitas petugas layanan yang dilakukan dalam bentuk Pelatihan *soft skill* dan *hard skill* dengan pihak ketiga sebagai praktisi pelayanan. Contohnya adalah dari pihak Bagian *Customer Service* Perbankan, *Contact Center Communication Company*, *Customer Relation Management* Perusahaan Retail dan lain sebagainya. Hal ini dapat menjadi nara sumber sebagai bukti nyata dan *role model* yang langsung dapat dilihat dan dipraktikkan. Hal lainnya yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan pelaksanaan Bimtek dan Forum Koordinasi sebagai sarana *transfer knowledge* sekaligus meningkatkan *skill* pelayanan.

### **Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik (ekonomi)**

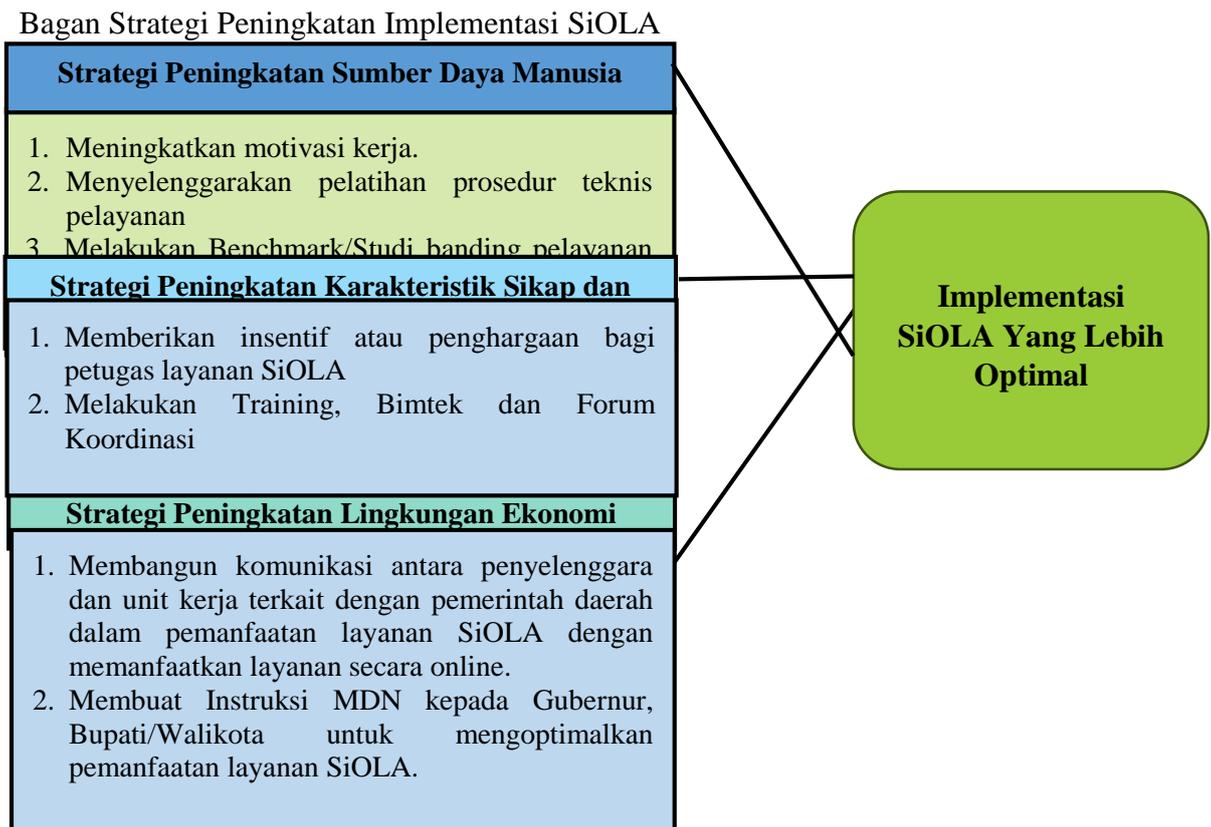
Dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan, faktor lingkungan ekonomi juga mendorong tingkat keberhasilan implementasi SiOLA. Berdasarkan hasil penelaahan dokumen Progres Layanan Administrasi dan Konsultasi tahun 2021-2023 terlihat kunjungan yang semakin meningkat setiap tahunnya yaitu pada tahun 2021 sebanyak 6.620 kunjungan, 2022 sebanyak 15.432 kunjungan dan 2023 sebanyak 23.452 kunjungan. Peningkatan jumlah kunjungan tersebut disebabkan oleh beberapa alasan dari pengguna layanan karena masih terdapat pemikiran bahwa layanan secara langsung lebih terasa meyakinkan dan hasilnya dapat dibawa langsung. Hal lain adanya daya tarik Kota Jakarta sekaligus untuk mendapatkan kompensasi perjalanan dinas. Berdasarkan data dan uraian tersebut Peneliti berpendapat bahwa faktor Lingkungan Ekonomi dalam implementasi SiOLA masih kurang optimal.

Berdasarkan kondisi tersebut perlu dilakukan beberapa upaya optimalisasi implementasi SiOLA berdasarkan Faktor Ekonomi sebagai berikut:

- 1) Memberikan himbauan melalui surat edaran Menteri Dalam Negeri kepada Gubernur, Bupati dan Walikota untuk menginstruksikan jajaran di Tingkat Pemerintah Daerah masing-masing untuk mengoptimalkan pemanfaatan SiOLA dalam mengurus layanan administrasi dan konsultasi. Hal lain adalah dengan memberikan penghargaan kepada Pemerintah Daerah yang Kategori Pemerintah Daerah Terbaik dalam hal pemanfaatan SiOLA. Semakin banyak suatu Pemerintah Daerah melakukan pengurusan melalui SiOLA, maka nilainya akan semakin baik. Penilaian dapat dibuat dalam kategori Provinsi, Kabupaten dan Kota secara periodik (semesteran) sehingga diharapkan akan mengurangi kunjungan secara langsung ke Kantor Kementerian Dalam Negeri;

- 2) Memastikan layanan secara online dan secara kunjungan langsung memiliki akses komunikasi yang sama dengan hasil layanan yang sama pula untuk seluruh penggunaannya. Hal ini untuk menjamin kepastian proses secara *online* dan juga dapat mendapatkan hasil layanan secara langsung dalam bentuk *soft copy*.

Untuk memudahkan dalam menyusun strategi dalam mengoptimalkan faktor-faktor yang masih dianggap belum optimal, Peneliti menyiapkan bagan strategi peningkatan implementasi SiOLA yang belum optimal sebagaimana tergambar pada bagan berikut ini:



## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: Dari enam faktor yang mempengaruhi implementasi SiOLA, terdapat tiga faktor yang sudah optimal yaitu Faktor Standar dan Sasaran Kebijakan, Faktor Komunikasi Antar Organisasi dan Faktor Karakteristik Organisasi Pelaksana. Dan terdapat tiga yang belum optimal yaitu faktor Sumber Daya (SDM) berupa masih ada pejabat berwenang yang menangani tema konsultasi pada Unit Kerja terkait yang belum sepenuhnya melaksanakan SOP (tidak melakukan *update* progress layanan sehingga tidak bisa *ditracking*), faktor Karakteristik Sikap dan Perilaku berupa hasil Laporan Survey Kepuasan Masyarakat Tahun 2023 yang telah diekspos yaitu pendapat responden pengguna layanan yang menilai masih terdapat kelemahan dalam pengelolaan layanan, dan Faktor Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik (Ekonomi) berupa adanya peningkatan jumlah kunjungan yang disebabkan adanya keyakinan layanan langsung lebih meyakinkan, daya tarik Kota Jakarta dan kompensasi perjalanan dinas.

1. Berdasarkan temuan yang Peneliti dapatkan, maka strategi yang dapat digunakan untuk keenam faktor tersebut adalah:

- a. Strategi Standar dan Sasaran Kebijakan yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) secara periodik agar dapat mengakomodir dinamika pelayanan sesuai dengan perubahan zaman dan melaksanakan sosialisasi secara terus menerus dalam rangka meningkatkan pemahaman teknis layanan kepada pelaksana layanan dan Unit Kerja yang berhubungan langsung dengan pengguna layanan.
- b. Strategi Komunikasi Antar Organisasi yaitu melalui edukasi dan pelatihan kepada pelaksana layanan SiOLA dan pengguna layanan SiOLA melalui forum pertemuan yang dapat dilaksanakan secara daring dan luring sehingga permasalahan-permasalahan yang akan menyebabkan SiOLA dapat langsung didiskusikan untuk dicari solusi sehingga hambatan tersebut akan dapat teratasi.
- c. Strategi Karakteristik Organisasi Pelaksana yaitu melalui melakukan evaluasi terhadap Struktur Organisasi secara periodik agar dapat mengakomodir dinamika kebutuhan struktur organisasi sesuai dengan kondisi perkembangan terkini. Adanya *Political Will* Pimpinan di lingkup Kemendagri dan Pimpinan Daerah untuk membangun komitmen bersama dalam memberikan dukungan untuk mengoptimalkan implementasi SiOLA dengan merubah paradigma pelayanan yang konvensional (manual) menjadi digital berbasis online melalui penandatanganan Pakta Integritas bagi pejabat kemendagri dan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri kepada Pemerintah Daerah.
- d. Strategi Peningkatan Sumber Daya Manusia yaitu melalui peningkatan motivasi kerja, menyelenggarakan pelatihan prosedur teknis pelayanan dan melakukan benchmark/studi banding pelayanan sebagai role model sekaligus *update* tren pelayanan.
- e. Strategi Peningkatan Karakteristik Sikap dan Perilaku yaitu melalui pemberian insentif atau penghargaan bagi petugas layanan SiOLA dan menyelenggarakan training, Bimtek dan Forum Koordinasi.
- f. Strategi Peningkatan Lingkungan Ekonomi yaitu dengan cara membangun komunikasi antara penyelenggara dan unit kerja terkait dengan pemerintah daerah dalam pemanfaatan layanan SiOLA dengan memanfaatkan layanan secara online dan membuat Instruksi MDN kepada Gubernur, Bupati/Walikota untuk mengoptimalkan pemanfaatan layanan SiOLA.

### Saran

1. Berdasarkan simpulan di atas maka peneliti memberikan saran yang harus dilaksanakan untuk **memperbaiki** kinerja implementasi SiOLA Kementerian Dalam Negeri menjadi optimal yaitu :
  - a. Pelatihan dan Pengembangan SDM:
    - 1) Berikan pelatihan intensif kepada staf terkait SIOLA untuk memahami teknologi, proses administrasi, dan kebijakan terkait.
    - 2) Fokuskan pada pengembangan keterampilan teknis dan manajerial yang diperlukan untuk mengoperasikan dan mengelola SIOLA dengan efisien.
    - 3) Dukung pelatihan kontinu agar SDM dapat terus meningkatkan pengetahuan mereka seiring dengan perkembangan teknologi dan kebijakan.
  - b. Penguatan Karakteristik Sikap dan Perilaku:

- 1) Dorong sikap proaktif dan antusiasme terhadap perubahan. Sosialisasikan manfaat SIOLA dan dorong partisipasi aktif dari semua pihak terkait.
  - 2) Bangun kesadaran akan pentingnya keterbukaan terhadap perubahan, fleksibilitas, dan kerjasama tim dalam menghadapi tantangan yang terkait dengan implementasi SIOLA.
  - 3) Berikan insentif dan pengakuan bagi individu atau tim yang berhasil mengadopsi SIOLA dengan baik, untuk mendorong penerimaan dan keterlibatan yang lebih besar.
  - c. Analisis dan Penyesuaian Lingkungan Sosial, Ekonomi, dan Politik:
    - 1) Lakukan analisis mendalam terhadap faktor-faktor lingkungan yang mungkin mempengaruhi implementasi SIOLA, seperti kebijakan pemerintah, infrastruktur teknologi, dan kondisi ekonomi.
    - 2) Bermitra dengan pemangku kepentingan terkait untuk memperjuangkan dukungan dan sumber daya yang diperlukan, termasuk dukungan kebijakan dan alokasi anggaran yang memadai.
    - 3) Sosialisasikan manfaat SIOLA kepada masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan, dan libatkan mereka dalam proses perencanaan dan evaluasi implementasi
2. Bagaimana menjalankan strategi dalam meningkatkan implementasi SiOLA agar dapat optimal yaitu dengan cara:
- a. Untuk strategi Peningkatan Sumber Daya Manusia yaitu melalui peningkatan motivasi kerja, menyelenggarakan pelatihan prosedur teknis pelayanan dan melakukan benchmark/studi banding pelayanan sebagai *role model* sekaligus *update* tren pelayanan yang dilakukan secara periodik dan berkesinambungan dengan melibatkan pihak-pihak terkait.
  - b. Strategi Peningkatan Karakteristik Sikap dan Perilaku yaitu melalui pemberian insentif atau penghargaan bagi petugas layanan SiOLA dan menyelenggarakan training, Bimtek dan Forum Koordinasi yang dilakukan secara periodik dan berkesinambungan.
  - c. Strategi Peningkatan Lingkungan Ekonomi yaitu dengan cara membangun komunikasi antara penyelenggara dan unit kerja terkait dengan pemerintah daerah dalam pemanfaatan layanan SiOLA dengan memanfaatkan layanan secara online dan membuat Instruksi MDN kepada Gubernur dan Bupati/Walikota untuk mengoptimalkan pemanfaatan layanan SiOLA dan diberikan reward/penghargaan sebagai Pemerintah Daerah dengan pemanfaatan layanan SiOLA yang terbaik yang diberikan pada kegiatan Penilaian Kinerja Pemerintah Daerah.
3. Hal-hal yang bisa menjadi *Critical Succes Factor* yaitu adanya kebijakan yang dikeluarkan Kementerian Dalam Negeri yang dapat dijadikan acuan oleh unit kerja yang ada diinternal Kemendagri serta pemerintah daerah yang dibuat selaras dengan tujuan yang sudah ditentukan dalam SiOLA. Serta adanya Komitmen Pimpinan yang mendukung penuh dalam melakukan perubahan budaya kerja layanan yang konvensional menjadi digital disemua layanan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Buku :

AG. Subarsono, (2015). Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi. Cetakan VII. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Agustino, Leo. 2006. Dasar-dasar Kebijaksanaan Publik. Bandung: CV. Alfabeta.

Ahmad Jamaluddin, 2015. Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Gava Media.

Akdon, 2011. Strategic Management For Educational Management (Manajemen. Strategik untuk Manajemen Pendidikan), Bandung: Alfabeta

Amir, Taufiq. 2011. Manajemen Strategik. Jakarta: Rajawali Pers.

Anggara, Sahya (2014). Kebijakan Publik, CV Pustaka Setia, Bandung.

Assauri, Sofjan. 2013. Manajemen Pemasaran. Jakarta : Rajawali Pers

Budiharto, Widodo. 2010. Robotika – Teori dan Implementasinya. Yogyakarta : Penerbit Andi

Budi Winarno, (2016), Kebijakan Publik era Globalisasi: Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif, (Yogyakarta: CAPS.)

Daradjat Kartawidjaja (2011), Konsep dan Eektivitas Implementasi Kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Madani Publishing : Jakarta.

Dunn, William N. 2000. Pengantar Analisa Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gajah Mada Press

Effendy, Onong Uchjana. 2007. Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

Handyaningrat Soewarno, (2008), Pelayanan Publik, Jakarta, Gunung Jati, 2011.

Hasan Alwi - Dendy Sugono (2002)Kamus Besar Bahasa Indonesia ; Penulis,; Penerbit, Balai Pustaka.,

Husein, Umar. 2005. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Lubis & Husain, 2007. Efektivitas Pelayanan Publik, Pustaka Binaman Presindo. Jakarta

Mahmudi, 2010. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Penerbit UUP STIM YKPN,. Yogyakarta

Moleong, Lexy J. (2017). Metode Penelitian Kualitatif, cetakan ke-36, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset

- Nazir, Moh. 2017. Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nurdin Usman,(2004) Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum. Grasindo Publisher. Jakarta.
- Purwadarminta, W. J. S., Kamus Umum Bahasa Indonesia, Jakarta, Balai Pustaka, 2006
- Richard M. Steers, 2015, Efektivitas Organisasi, Jakarta: Erlangga.
- Subagyo,Rokhmat,2017.Metode Penelitian Ekonomi Islam,Jakarta : Alim's Publishing.
- Sugiyono.(2016). Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Cetakan ke-23. Bandung:Alfabeta
- Solichin Abdul Wahab (2017 : 131) Analisis Kebijakan : Dari Formulasi ke Penyusunan Model, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Sutrisno, Edy, Manajemen Sumberdaya Manusia, Jakarta, Kencana, 2007.
- Suwitri, Sri, 2008. Konsep Dasar Kebijakan Publik, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Winarno, Budi (2014) Kebijakan Publik (Teori, Proses dan Studi Kasus), Jakarta: CAPS.
- Yamit, Zulian, (2003) Manajemen Produksi dan Operasi Edisi 2, Ekonisia, Yogyakarta,
- Perundang-Undangan :
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061-3755 Tahun 2014 tentang Pembentukan Unit Layanan Administrasi di Kemendagri
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri
- Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 555.4/2727/SJ Tanggal 1 April 2019 Hal Penerapan dan Pemanfaatan Aplikasi SiOLA di Unit Layanan Administrasi Kemendagri yang ditujukan kepada Pejabat Eselon I di lingkungan Kemendagri
- Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 061/1249/SJ Tanggal 10 Februari 2020 Hal Penerapan dan Pemanfaatan Layanan Online Aplikasi SiOLA yang ditujukan kepada Gubernur/Bupati/Walikota seluruh Indonesia;
- Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 061/4620/SJ Tanggal 14 Agustus 2020 Tentang Optimalisasi Penggunaan Aplikasi SiOLA Kementerian Dalam Negeri

Media Online :

<https://mediaindonesia.com/teknologi/461342/maksimalkan-digitalisasi-pelayanan-publik>

Kota Surabaya :<https://kemensos.go.id/benchmarking-pelayanan-terpadu-di-kota-surabaya>

Kabupaten Bone :<https://bone.go.id/2020/02/19/penerapan-dan-pemanfaatan-layanan-online-di-aplikasi-siola/>

Provinsi Aceh :<https://dlhk.acehprov.go.id/2020/02/info-penerapan-dan-pemanfaatan-layanan-online-di-aplikasi-siola/>

Provinsi Banten :<https://biropemotda.bantenprov.go.id/index.php?/post/bimtek-aplikasi-simpel>

