

Implementasi Program Inovasi Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto

The The Implementation of the “Layar Ramah” Innovative Program in Kemlagi Subdistrict, Mojokerto Regency

Iqbal Kurnia Sandy¹, Yuni Lestari²

Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya

email: iqbal.19078@mhs.unesa.ac.id

Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya

email: iqbal.19078@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Pelayanan administrasi publik di Kecamatan Kemlagi melalui program inovasi Layar Ramah (Layanan Antar Surat ke Rumah) merupakan upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai kendala, seperti kurangnya pemahaman masyarakat terhadap prosedur program, keterbatasan jumlah pegawai dalam pendistribusian surat, serta minimnya sosialisasi dari pihak kecamatan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi program inovasi Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teori implementasi kebijakan publik George C. Edward III yang meliputi empat indikator: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program Layar Ramah telah berjalan cukup baik, namun masih menghadapi beberapa hambatan. Pada aspek komunikasi, koordinasi antarpegawai sudah efektif, tetapi sosialisasi kepada masyarakat belum merata. Pada aspek sumber daya, keterbatasan jumlah pegawai menyebabkan keterlambatan dalam pengantaran surat. Aspek disposisi menunjukkan komitmen dan tanggung jawab pegawai yang baik terhadap kebijakan. Sedangkan pada aspek struktur birokrasi, pelaksanaan program telah mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP), namun koordinasi antarbagian masih perlu ditingkatkan. Disarankan agar Kecamatan Kemlagi meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat, menambah sumber daya manusia di bidang pelayanan, serta memperkuat pengawasan agar implementasi program Layar Ramah dapat berjalan optimal dan memberikan kepuasan pelayanan kepada masyarakat.

Kata Kunci: Implementasi kebijakan, Pelayanan publik, Layar Ramah, Kecamatan Kemlagi

Abstract

Public administrative services in Kemlagi District through the innovative program Layar Ramah (Layanan Antar Surat ke Rumah) are part of the government's efforts to improve the quality of public services for the community. However, in its implementation, several obstacles remain, such as the lack of public understanding of the program procedures, limited number of staff in charge of delivering documents, and insufficient socialization from the district office. This study

aims to describe and analyze the implementation of the Layar Ramah innovation program in Kemlagi District, Mojokerto Regency. This research uses a descriptive qualitative approach based on George C. Edward III's policy implementation theory, which includes four indicators: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Data were collected through observation, interviews, and documentation, and analyzed through the stages of data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results show that the implementation of the Layar Ramah program has been running quite well, although several challenges still exist. In terms of communication, coordination among employees is effective, but public socialization remains uneven. Regarding resources, the limited number of staff causes delays in document delivery. The disposition aspect shows good commitment and responsibility from the implementers, while the bureaucratic structure aspect indicates that the program has been carried out according to the Standard Operating Procedures (SOP), though interdepartmental coordination still needs improvement. It is recommended that the Kemlagi District Office enhance public socialization, increase human resources in the service sector, and strengthen supervision to ensure the Layar Ramah program runs optimally and provides better service satisfaction to the community.

Keywords: policy implementation, public service, Layar Ramah, Kemlagi District

Pendahuluan (12pt, bold)

Kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan suatu kegiatan guna mencapai tujuan tertentu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kebijakan adalah garis besar rencana yang dijadikan dasar tindakan dalam mencapai sasaran. Secara etimologis, istilah *policy* berasal dari bahasa Yunani *polis* yang berarti “negara-kota”, bahasa Sanskerta *pur* yang berarti “kota”, dan bahasa Latin *politia* yang berarti “negara” (Dunn dalam Novan Mamoto, 2021). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, kebijakan diartikan sebagai arah atau tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Dengan demikian, kebijakan dapat dipahami sebagai keputusan formal yang bersifat mengikat dan menjadi dasar pelaksanaan program pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan publik.

Kebijakan publik pada dasarnya bersifat *problem solving* dan proaktif, berbeda dengan hukum yang bersifat kaku dan mengikat. Kebijakan lebih bersifat adaptif terhadap perubahan kondisi sosial dan diharapkan mampu mengakomodasi kebutuhan masyarakat secara luas tanpa mengabaikan konteks lokal. Menurut Nadialista Kurniawan (2021), kebijakan merupakan keputusan formal yang bersifat mengikat dan wajib dilaksanakan, seperti undang-undang, peraturan pemerintah, hingga keputusan kepala daerah. Kebijakan publik juga mencerminkan tindakan yang konsisten dan berorientasi pada tindakan nyata (*action-oriented*) dalam meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat (Manongga, 2021).

Salah satu bentuk nyata implementasi kebijakan publik adalah penyelenggaraan pelayanan publik, yang menjadi tanggung jawab pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Menurut Adirinarso (2023), pelayanan publik merupakan wujud tanggung jawab pemerintah untuk menjamin kesejahteraan sosial dan menciptakan keadilan bagi seluruh lapisan masyarakat. Namun dalam praktiknya, kualitas pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala seperti prosedur yang rumit, lambatnya proses pelayanan, serta kurangnya profesionalisme aparatur (Helwig et al., 2022). Oleh karena itu, pelayanan publik menjadi indikator penting dalam menilai kinerja pemerintah.

Menurut Erlianti (2019), pelayanan publik adalah pemberian layanan oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sesuai dengan aturan yang berlaku, yang bertujuan untuk

meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks kebijakan publik, hal ini diperkuat oleh Permenpan No. 4 Tahun 2007 yang mendefinisikan kebijakan publik sebagai keputusan pemerintah yang bertujuan menyelesaikan permasalahan dan memenuhi kepentingan masyarakat. Dengan demikian, kebijakan pelayanan publik merupakan implementasi langsung dari kebijakan publik dalam bentuk layanan administratif dan sosial yang berkualitas, efisien, dan akuntabel (Novan Mamoto, 2021).

Salah satu bentuk kebijakan pelayanan publik di Indonesia adalah kebijakan pelayanan perizinan dan non-perizinan. Pelayanan perizinan berkaitan dengan pemberian izin oleh pejabat berwenang untuk melakukan kegiatan tertentu, seperti izin usaha atau izin mendirikan bangunan (Syaukani dalam Ansori, 2021). Sementara itu, pelayanan non-perizinan mencakup layanan administrasi sosial seperti dokumen kependudukan, surat keterangan, layanan kesehatan, dan pendidikan. Kedua bentuk pelayanan ini berfungsi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara langsung dan merata, sekaligus mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Sebagai upaya reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, pemerintah menetapkan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 238-270 Tahun 2010. Melalui PATEN, kecamatan berperan sebagai pusat pelayanan masyarakat, di mana seluruh proses pelayanan dilakukan dalam satu tempat untuk memudahkan akses masyarakat. Kecamatan menjadi unit strategis karena berhadapan langsung dengan masyarakat dan menjadi ujung tombak pelaksanaan pelayanan publik.

Dalam konteks ini, Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto melakukan inovasi pelayanan publik melalui program Layar Ramah (Layanan Antar Surat ke Rumah) sebagai implementasi dari Peraturan Bupati Mojokerto Nomor 54 Tahun 2020 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, khususnya dalam kategori pelayanan non-perizinan. Melalui program ini, dokumen administrasi seperti surat keterangan atau dokumen kependudukan yang proses penyelesaiannya melebihi waktu yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) akan diantarkan langsung ke rumah masyarakat.

Program Layar Ramah dirancang sebagai bentuk *reward* bagi masyarakat dan sekaligus *punishment* bagi petugas yang tidak menyelesaikan pelayanan tepat waktu. Namun dalam pelaksanaannya, masih terdapat kendala seperti rumah warga yang tidak ditempati saat pengantaran surat, serta pembagian tanggung jawab antarpegawai yang belum merata. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi program masih perlu evaluasi dan perbaikan agar tujuan utama peningkatan pelayanan publik dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan publik yang efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

mendeskripsikan Implementasi Program Inovasi Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto, dengan tujuan menilai sejauh mana program ini telah berjalan sesuai dengan ketentuan dan prinsip kebijakan

Metode

Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Kemlagi, Kabupaten Mojokerto, Provinsi Jawa Timur yang beralamat di Jl. Raya Kemlagi No. 245, Kecamatan Kemlagi, Kabupaten Mojokerto. Lokasi ini dipilih karena Kecamatan Kemlagi merupakan pelaksana program inovasi Layar Ramah (Layanan Antar Surat ke Rumah) sebagai bentuk peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat kecamatan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Dengan sumber data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan narasumber yang berkompeten dan terlibat secara langsung dalam pelaksanaan program inovasi Layar Ramah, seperti Camat Kemlagi, pegawai pelaksana pelayanan, serta masyarakat penerima layanan. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh melalui dokumentasi berupa Standar Operasional Prosedur (SOP), peraturan pelaksanaan program, serta dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan kegiatan pelayanan di Kecamatan Kemlagi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses pelayanan dan pelaksanaan program Layar Ramah. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mendalam dari para pelaksana dan masyarakat. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data, arsip, dan dokumen yang relevan dengan penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Adapun fokus penelitian ini mengacu pada teori implementasi kebijakan publik menurut George C. Edward III (1980) yang terdiri dari empat indikator sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Dalam konteks program Layar Ramah, komunikasi mencakup bagaimana kebijakan disampaikan kepada pelaksana dan masyarakat, baik melalui sosialisasi, koordinasi antarpegawai, maupun penyampaian informasi kepada publik. Kejelasan pesan, konsistensi informasi, serta pemahaman yang sama antar pelaksana menjadi kunci agar pelaksanaan program berjalan efektif. Jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka akan timbul kesalahpahaman dan ketidaktepatan dalam pelaksanaan kebijakan.

2. Sumber Daya

Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, sarana prasarana, dan anggaran yang menunjang pelaksanaan kebijakan. Dalam pelaksanaan Layar Ramah, ketersediaan pegawai yang memadai sangat penting agar proses pengantaran surat dapat berjalan sesuai jadwal. Selain itu, sarana transportasi dan fasilitas pendukung lainnya juga dibutuhkan agar pelayanan dapat dilakukan secara efisien. Keterbatasan sumber daya dapat menjadi hambatan utama yang memengaruhi ketepatan waktu dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

3. Disposisi (Sikap Pelaksana)

Disposisi mengacu pada sikap, komitmen, dan motivasi para pelaksana dalam menjalankan kebijakan. Dalam program Layar Ramah, pelaksana diharapkan memiliki rasa tanggung jawab, kesadaran, dan komitmen tinggi terhadap tugas yang diberikan. Pelaksana yang memiliki sikap positif dan rasa tanggung jawab yang tinggi akan berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Sebaliknya, kurangnya komitmen dapat menyebabkan ketidaktepatan waktu, kurangnya inisiatif, dan menurunnya kualitas pelayanan.

4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi berperan dalam mengatur mekanisme kerja, pembagian tugas, dan prosedur pelaksanaan kebijakan. Dalam pelaksanaan program Layar Ramah, struktur birokrasi yang jelas dan tertata akan mempermudah koordinasi antarbagian serta memastikan setiap tahapan pelayanan berjalan sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP). Birokrasi yang terlalu panjang dan tidak efisien dapat memperlambat proses pelayanan dan menurunkan kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan sistem birokrasi yang sederhana, terkoordinasi, dan mudah dipahami oleh pelaksana.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui proses observasi, wawancara, dan dokumentasi, peneliti berupaya untuk mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi Program Inovasi Layar Ramah (Layanan Antar Surat ke Rumah) di Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto. Pembahasan dalam penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan publik George C. Edward III, yang meliputi empat indikator utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu indikator penting dalam teori implementasi kebijakan menurut George C. Edward III, karena keberhasilan suatu kebijakan sangat bergantung pada sejauh mana pesan, informasi, dan instruksi dari pembuat kebijakan dapat diterima dan dipahami oleh para pelaksana maupun masyarakat sebagai penerima manfaat. Dalam konteks pelaksanaan program Layar Ramah (Layanan Antar Surat ke Rumah) di Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto, komunikasi menjadi unsur krusial untuk memastikan bahwa seluruh pihak memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan, prosedur, dan manfaat dari program tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi dalam implementasi kebijakan program Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi dapat dikategorikan cukup efektif, terutama dalam hal konsistensi penyampaian informasi oleh aparaturnya kecamatan. Namun demikian, efektivitas tersebut belum sepenuhnya merata karena masih terdapat hambatan dalam aspek kejelasan dan jangkauan informasi kepada masyarakat.

a) Konsistensi

Dari hasil wawancara dan observasi, diketahui bahwa para

pegawai Kecamatan Kemlagi telah menunjukkan konsistensi yang baik dalam menyampaikan informasi terkait pelaksanaan program Layar Ramah. Sosialisasi dilakukan secara rutin setiap hari Selasa, di mana seluruh ASN Kecamatan Kemlagi turut terlibat. Selain itu, sebelum pelaksanaan sosialisasi kepada masyarakat, para pegawai terlebih dahulu melakukan internalisasi antarpegawai untuk menyamakan persepsi agar informasi yang disampaikan tidak berbeda-beda antarpetugas.

Selain sosialisasi mingguan, pihak kecamatan juga secara rutin menyelenggarakan Forum Konsultasi Publik (FKP) yang dihadiri oleh tokoh masyarakat sebagai wadah penyampaian informasi, evaluasi, dan aspirasi publik. Kegiatan ini menjadi bentuk nyata dari komunikasi berkelanjutan antara pemerintah dan masyarakat. Kegiatan sosialisasi yang terjadwal dan adanya penyamaan persepsi antarpegawai menunjukkan bahwa pelaksana kebijakan telah menjalankan prinsip konsistensi sebagaimana dijelaskan Edward III, yakni penyampaian informasi yang dilakukan secara teratur, tidak berubah-ubah, dan berkesinambungan.

Namun demikian, efektivitas komunikasi yang konsisten di tingkat pelaksana belum sepenuhnya dirasakan oleh masyarakat luas. Berdasarkan temuan lapangan, masih banyak masyarakat yang belum mengetahui program Layar Ramah, karena sosialisasi lebih banyak melibatkan tokoh masyarakat dan belum menjangkau seluruh lapisan warga. Akibatnya, sebagian besar masyarakat baru mengetahui program ini setelah menerima pelayanan secara langsung atau melalui informasi dari tetangga.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari sisi pelaksana kebijakan, konsistensi komunikasi sudah berjalan baik, tetapi dari sisi masyarakat penerima manfaat, komunikasi masih belum sepenuhnya efektif karena jangkauannya belum merata.

b) Kejelasan

Kejelasan informasi juga menjadi aspek penting dalam menentukan keberhasilan komunikasi kebijakan. Dalam konteks pelaksanaan program Layar Ramah, kejelasan komunikasi di tingkat pelaksana sudah cukup baik, terutama dalam interaksi antara pegawai dan tokoh masyarakat. Pegawai juga memanfaatkan media sosial resmi Kecamatan Kemlagi, seperti website, Instagram, dan Facebook, sebagai sarana penyebaran informasi tentang program tersebut.

Namun, dalam praktiknya, penggunaan media sosial belum sepenuhnya efektif karena tidak semua masyarakat, khususnya kelompok lanjut usia, memiliki kemampuan untuk mengakses informasi digital. Selain itu, sosialisasi yang dilakukan secara tatap muka umumnya hanya melibatkan perwakilan masyarakat tertentu, sehingga pesan kebijakan tidak tersampaikan secara menyeluruh.

Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan komunikasi dalam program Layar Ramah masih perlu ditingkatkan agar informasi dapat diterima

dengan baik oleh seluruh kalangan masyarakat. Edward III menegaskan bahwa komunikasi yang tidak jelas atau tidak dipahami secara merata dapat menghambat efektivitas implementasi kebijakan.

Dengan demikian, meskipun dari sisi pelaksana kejelasan pesan sudah baik, penerimaan informasi di tingkat masyarakat belum optimal karena keterbatasan media sosialisasi dan kemampuan masyarakat dalam mengakses informasi digital.

Secara keseluruhan, indikator komunikasi dalam implementasi program Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi telah berjalan cukup baik pada aspek internal pemerintahan, terutama dalam konsistensi penyampaian informasi antarpegawai dan koordinasi antarbagian. Namun, dari sisi masyarakat penerima layanan, komunikasi belum berjalan efektif karena keterbatasan jangkauan sosialisasi dan rendahnya pemahaman masyarakat terhadap keberadaan program ini. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi dalam pelaksanaan kebijakan Layar Ramah masih bersifat parsial, efektif di tingkat pelaksana tetapi belum menyeluruh di tingkat masyarakat. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi komunikasi yang lebih terbuka dan inklusif, seperti memperluas sosialisasi ke seluruh desa, meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan FKP, serta menggunakan media komunikasi yang mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat.

2. Sumber Daya

Dalam implementasi kebijakan publik, sumber daya merupakan salah satu elemen krusial yang menentukan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kebijakan. Tanpa tersedianya sumber daya yang memadai, kebijakan yang dirancang dengan baik sekalipun tidak akan dapat dioperasikan secara efektif di lapangan. Meskipun program Layar Ramah (Layanan Antar Surat ke Rumah) merupakan inovasi pelayanan publik yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat, namun tanpa dukungan sumber daya manusia, keuangan, dan fisik yang mencukupi, pelaksanaannya dapat menghadapi hambatan teknis maupun administratif.

Menurut George C. Edward III, meskipun komunikasi dalam implementasi kebijakan telah berjalan dengan baik, keberhasilan implementasi tetap akan sulit tercapai jika para pelaksana kebijakan kekurangan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, untuk menilai sejauh mana program Layar Ramah dapat diimplementasikan secara optimal, perlu dilakukan analisis terhadap tiga bentuk utama sumber daya, yaitu: sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya fisik.

a) Sumber Daya Manusia

Keberadaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor paling fundamental dalam implementasi kebijakan publik. SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai aktor strategis yang membawa nilai, pemahaman, dan komitmen terhadap tujuan kebijakan. Kualitas, kompetensi, dan integritas individu yang terlibat akan sangat memengaruhi efektivitas serta keberlanjutan kebijakan.

Dalam pelaksanaan program Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi, sumber daya manusia masih menghadapi kendala dari sisi kuantitas pegawai. Berdasarkan hasil wawancara, pihak kecamatan menyatakan bahwa mereka sering kali kewalahan karena jumlah petugas di bagian pelayanan masih terbatas. Kondisi ini berdampak pada keterlambatan proses pelayanan, terutama dalam pendistribusian surat ke rumah masyarakat. Untuk mengatasi hal tersebut, pihak Kecamatan Kemlagi telah mengajukan permohonan penambahan pegawai ke BKPSDM Kabupaten Mojokerto.

Meskipun jumlah pegawai masih terbatas, pihak kecamatan menunjukkan komitmen tinggi dalam meningkatkan kualitas SDM yang ada melalui pelatihan, pembekalan, serta evaluasi rutin. Para pegawai diberikan kesempatan mengikuti webinar dan pelatihan teknis untuk memahami konsep program Layar Ramah, meningkatkan kemampuan pelayanan, dan memperkuat pemahaman mengenai etika pelayanan publik. Langkah ini menunjukkan bahwa Kecamatan Kemlagi berupaya menutupi kekurangan kuantitas dengan peningkatan kualitas pegawai.

Upaya tersebut sejalan dengan pandangan Van Meter dan Van Horn yang menegaskan bahwa sumber daya manusia adalah faktor paling menentukan dalam implementasi kebijakan, di samping faktor keuangan dan waktu. Dengan demikian, meskipun dari sisi jumlah pegawai masih terbatas, aspek kualitas SDM di Kecamatan Kemlagi dinilai cukup baik karena adanya komitmen peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, indikator sumber daya manusia dalam implementasi program Layar Ramah dapat dikategorikan cukup baik, namun masih perlu perbaikan pada aspek penambahan jumlah pegawai agar proses pelayanan dapat berjalan lebih cepat dan efisien.

b) Sumber Daya Keuangan

Sumber daya keuangan merupakan penopang utama dalam pelaksanaan program kebijakan publik. Tanpa dukungan anggaran yang memadai, kegiatan operasional, pelatihan, serta pemeliharaan fasilitas tidak dapat berjalan dengan baik. Menurut Edward III, meskipun komunikasi sudah efektif, kekurangan dana akan tetap menjadi penghambat implementasi kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian, sumber daya keuangan dalam program Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi dinilai memadai. Seluruh kegiatan pendukung program, seperti sosialisasi dan pengadaan sarana pelayanan, telah dialokasikan dalam anggaran kecamatan melalui seksi pelayanan. Selain itu, anggaran juga digunakan untuk pemeliharaan fasilitas kantor, kendaraan operasional, serta perlengkapan elektronik yang mendukung proses pelayanan publik.

Pihak kecamatan juga menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran, dengan pengawasan dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Mojokerto. Hal ini memastikan

bahwa setiap penggunaan dana sesuai dengan peruntukannya dan tidak terjadi penyimpangan.

Dari sudut pandang masyarakat, aspek keuangan dalam program ini juga mendapat apresiasi positif. Masyarakat menilai bahwa layanan antar dokumen ke rumah diberikan secara gratis tanpa pungutan biaya tambahan, baik resmi maupun tidak resmi. Hal ini memperkuat kepercayaan publik terhadap kinerja aparat Kecamatan Kemlagi karena program ini dinilai adil, efisien, dan tidak membebani warga secara ekonomi.

Dengan demikian, indikator sumber daya keuangan dalam implementasi program Layar Ramah dapat dikatakan sudah terpenuhi dengan baik, ditandai oleh kecukupan anggaran, transparansi pengelolaan, serta dampak positif berupa pelayanan gratis bagi masyarakat.

c) Sumber Daya Fisik

Selain SDM dan keuangan, sumber daya fisik juga berperan penting dalam menunjang keberhasilan implementasi kebijakan. Sarana dan prasarana yang memadai memungkinkan pelaksanaan pelayanan publik berjalan cepat, efisien, dan nyaman.

Dalam konteks program Layar Ramah, Kecamatan Kemlagi telah memiliki sarana dan prasarana yang baik dan terawat. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, fasilitas pelayanan publik di kantor kecamatan sudah dilengkapi dengan ruang tunggu yang nyaman, AC, sofa, ruang laktasi untuk ibu menyusui, serta ruang bermain anak. Fasilitas-fasilitas ini dibangun berdasarkan hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yang menunjukkan kebutuhan peningkatan kenyamanan masyarakat saat mengakses layanan.

Selain itu, dari sisi operasional lapangan, pihak kecamatan juga menyediakan kendaraan dinas berupa sepeda motor untuk pengantaran surat, serta melakukan pemeliharaan rutin terhadap peralatan dan kendaraan tersebut. Pengadaan komputer dan alat elektronik lainnya juga telah dilakukan untuk mendukung kinerja administrasi dan pelayanan berbasis teknologi.

Masyarakat Kemlagi menilai bahwa keberadaan fasilitas tersebut menjadi bukti bahwa pemerintah kecamatan serius dalam menjalankan program Layar Ramah secara profesional. Mereka juga mengapresiasi penggunaan atribut resmi oleh petugas dan pengemasan surat yang rapi, yang mencerminkan pelayanan publik yang tertib dan terpercaya.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Edward III (dalam Suprpto & Malik, 2020) bahwa fasilitas merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang implementasi kebijakan. Tanpa dukungan sarana dan prasarana yang memadai, pelaksanaan kebijakan tidak akan berjalan sesuai tujuan.

Dengan demikian, indikator sumber daya fisik dalam program Layar Ramah dapat dikatakan sangat baik, karena fasilitas dan infrastruktur yang

tersedia telah memadai, terawat, dan mendukung efektivitas serta kenyamanan pelayanan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator sumber daya dalam implementasi program Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi telah berjalan cukup baik. Tiga bentuk utama sumber daya—manusia, keuangan, dan fisik—telah diupayakan secara maksimal oleh pihak kecamatan. Meskipun terdapat keterbatasan jumlah pegawai, hal itu diimbangi dengan peningkatan kualitas melalui pelatihan dan pembekalan. Dari sisi keuangan, anggaran yang tersedia mencukupi dan dikelola secara transparan serta tepat sasaran, termasuk mendukung pelayanan gratis bagi masyarakat. Sementara itu, dari aspek fisik, sarana dan prasarana pelayanan telah tersedia secara lengkap dan terus diperbarui sesuai kebutuhan.

Kombinasi ketiga sumber daya ini menunjukkan adanya komitmen kuat dari Kecamatan Kemlagi dalam mewujudkan pelayanan publik yang profesional, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Dukungan masyarakat yang positif terhadap keberadaan program ini menjadi bukti bahwa pengelolaan sumber daya telah berjalan efektif dan memberikan dampak nyata bagi peningkatan kualitas layanan publik.

3. Disposisi

Disposisi atau sikap pelaksana merupakan faktor penting yang menentukan sejauh mana suatu kebijakan publik dapat diimplementasikan secara efektif. Menurut George C. Edward III, disposisi pelaksana berperan sebagai pendorong keberhasilan implementasi kebijakan. Meskipun komunikasi dan sumber daya telah berjalan dengan baik, implementasi tidak akan optimal apabila pelaksana tidak memiliki kemauan, komitmen, dan sikap positif terhadap kebijakan yang dijalankan.

Dalam konteks pelaksanaan program Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi, hasil penelitian menunjukkan bahwa disposisi para pelaksana kebijakan tergolong sangat baik. Para pegawai menunjukkan sikap profesional, tanggung jawab, dan komitmen tinggi terhadap tujuan program. Seluruh aparatur memiliki kesadaran bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan tanggung jawab bersama, bukan hanya unit pelayanan semata. Hal ini menunjukkan adanya internalisasi nilai-nilai kebijakan dan semangat kolektif untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Tingkat tanggung jawab dan loyalitas aparatur juga tampak dari pelaksanaan mekanisme pengantaran surat ke rumah masyarakat ketika pelayanan melebihi waktu yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP). Tindakan ini tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga menunjukkan dedikasi dan kepedulian pegawai terhadap kepuasan masyarakat. Pelaksanaan program pun berjalan berdasarkan dasar hukum yang jelas, yakni Peraturan Bupati Mojokerto Nomor 2 Tahun 2023, yang menjadi pedoman bagi pegawai untuk bekerja secara profesional dan sesuai etika pelayanan publik.

Dari sudut pandang masyarakat, disposisi pelaksana tercermin melalui pelayanan yang cepat, ramah, dan profesional. Masyarakat menilai bahwa program Layar Ramah merupakan wujud nyata perhatian pemerintah terhadap

kebutuhan warga, terutama dalam hal efisiensi dan kemudahan pelayanan administrasi. Persepsi positif ini menjadi bukti bahwa sikap pelaksana yang berkomitmen dan bertanggung jawab berperan besar dalam keberhasilan implementasi kebijakan di Kecamatan Kemlagi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator disposisi dalam implementasi program Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi telah berjalan dengan sangat baik. Para pelaksana kebijakan menunjukkan pemahaman yang mendalam terhadap tujuan program, memiliki semangat kerja yang tinggi, serta menunjukkan tanggung jawab dan loyalitas terhadap tugas yang diemban.

Sikap positif ini tidak hanya terlihat pada internal kelembagaan, tetapi juga dirasakan langsung oleh masyarakat penerima layanan. Koordinasi yang baik antarbagian, dukungan peraturan yang jelas, serta pembentukan tim pengawasan menjadi bukti bahwa disposisi pelaksana tidak hanya sebatas kemauan individu, tetapi telah menjadi bagian dari sistem kerja yang profesional dan berintegritas.

4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan komponen penting dalam teori implementasi kebijakan publik yang dikemukakan oleh George C. Edward III, karena melalui struktur birokrasi inilah mekanisme pelaksanaan kebijakan dapat berjalan secara sistematis, terarah, dan terukur. Birokrasi menjadi wadah utama yang mengatur pembagian wewenang, tanggung jawab, serta pola koordinasi antarlembaga dan antarunit pelaksana kebijakan. Struktur yang efektif tidak hanya menuntut adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas, tetapi juga mengharuskan adanya fragmentasi yang terkoordinasi, yakni pembagian tugas yang saling mendukung tanpa menimbulkan tumpang tindih peran.

Dalam konteks implementasi program Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto, struktur birokrasi berperan strategis sebagai tulang punggung keberhasilan program. Dengan dukungan SOP yang terukur dan pembagian tugas yang jelas, pelaksanaan kebijakan berjalan efisien, transparan, dan mampu memberikan pelayanan publik yang efektif serta akuntabel.

a) Standar Operasional Prosedur (SOP)

SOP berfungsi sebagai panduan utama yang memastikan seluruh proses dalam pelaksanaan program Layar Ramah berlangsung secara seragam, konsisten, dan sesuai ketentuan. Dalam program ini, SOP menjadi dokumen hidup yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat adaptif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat.

SOP Layar Ramah mengatur secara rinci setiap tahapan pelayanan, mulai dari penerimaan berkas, verifikasi, proses tanda tangan camat, hingga tahap akhir pengantaran surat ke rumah warga. Semua tahapan tersebut telah tersusun secara sistematis dan dapat diukur, sehingga mengurangi risiko kesalahan dan keterlambatan pelayanan.

Yang menarik, penyusunan SOP dilakukan secara partisipatif melalui Forum Konsultasi Publik (FKP), di mana masyarakat, perangkat desa, serta seluruh ASN di Kecamatan Kemlagi turut dilibatkan. Pendekatan ini mencerminkan semangat *good governance*, karena

memastikan bahwa prosedur pelayanan disusun tidak hanya berdasarkan regulasi formal, tetapi juga memperhatikan konteks sosial dan kebutuhan masyarakat di lapangan.

Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa SOP telah mengalami penyesuaian berkelanjutan berdasarkan evaluasi kinerja. Contohnya, waktu penyelesaian pelayanan yang semula membutuhkan 15 menit kini dapat diselesaikan hanya dalam 8 menit. Hal ini menjadi bukti nyata bahwa SOP tidak bersifat kaku, melainkan terus dievaluasi agar tetap relevan dan efisien sesuai dengan perkembangan pelayanan publik.

Bagi pegawai, keberadaan SOP ini memberikan kejelasan arah kerja dan menjadi alat bantu yang mempermudah pelaksanaan tugas. SOP dianggap sebagai pedoman praktis yang mampu meningkatkan disiplin kerja, efisiensi, serta akuntabilitas. Sementara bagi masyarakat, SOP menghadirkan kepastian layanan—baik dari sisi waktu, biaya, maupun prosedur—sehingga menumbuhkan rasa percaya terhadap aparatur kecamatan.

b) Fragmentasi dan Koordinasi Antarunit

Selain SOP, aspek lain yang tidak kalah penting dalam struktur birokrasi adalah fragmentasi, yaitu pembagian tugas dan tanggung jawab antarunit dalam organisasi. Fragmentasi yang buruk sering kali menimbulkan tumpang tindih wewenang atau bahkan disorganisasi, namun hal tersebut tidak terjadi di Kecamatan Kemlagi.

Pelaksanaan program Layar Ramah dijalankan dengan sistem pembagian peran yang jelas antarunit. Meskipun tanggung jawab utama berada pada Seksi Pelayanan, keberhasilan program ini juga sangat bergantung pada kerja sama dan dukungan dari berbagai bagian lain, seperti bagian umum, kepegawaian, operator sistem informasi, serta pemerintah desa. Setiap unit memiliki peran saling melengkapi, membentuk sinergi lintas bidang yang solid dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Koordinasi antarseksi tidak hanya dilakukan dalam tahap pelaksanaan, tetapi juga pada proses perencanaan, evaluasi, dan pelaporan. Seluruh ASN dilibatkan dalam penyusunan standar kerja, termasuk pemerintah desa sebagai mitra terdepan yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Pola kerja horizontal ini membuat birokrasi di Kecamatan Kemlagi tidak bersifat hierarkis kaku, melainkan kolaboratif dan partisipatif, di mana setiap bagian memiliki tanggung jawab moral terhadap keberhasilan program.

Sebagai dasar hukum pelaksanaan program, telah diterbitkan Surat Keputusan Camat Kemlagi Kabupaten Mojokerto Nomor: 188/6/416-315/2022 tentang Petugas Pelaksana Inovasi Layar Ramah. Keputusan ini menjadi dasar resmi yang menetapkan pembagian tugas dan tanggung jawab setiap pegawai dalam pelaksanaan program. Dengan demikian, pelaksana memiliki pedoman hukum yang jelas dalam bekerja, menghindari adanya tumpang tindih maupun penyalahgunaan wewenang.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa struktur birokrasi dalam implementasi program Layar Ramah di Kecamatan Kemlagi telah berjalan dengan sangat baik dan efektif.

Penerapan SOP yang partisipatif, adaptif, dan konsisten menjadikan seluruh proses pelayanan publik berjalan cepat dan transparan. Fragmentasi kerja antarunit juga dikelola dengan koordinasi yang solid, sehingga tidak terjadi tumpang tindih tugas, melainkan terbentuk kerja sama yang saling mendukung. Ditambah lagi, sistem birokrasi yang akuntabel dan terbuka terhadap pengawasan masyarakat memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah kecamatan. Secara keseluruhan, struktur birokrasi yang diterapkan di Kecamatan Kemlagi telah mencerminkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), yaitu partisipatif, transparan, akuntabel, responsif, dan efektif. Struktur ini menjadi fondasi penting dalam keberhasilan implementasi program Layar Ramah, sekaligus menjadi contoh nyata bagaimana birokrasi di tingkat kecamatan dapat bertransformasi menjadi birokrasi pelayanan publik yang inovatif, profesional, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Penutup (12pt, bold)

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Implementasi Program Inovasi Layar Ramah (Layanan Antar Surat ke Rumah) di Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program telah berjalan cukup efektif, meskipun masih terdapat beberapa kendala yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Implementasi kebijakan dianalisis menggunakan empat indikator teori George C. Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, yang secara umum menunjukkan hasil positif dengan beberapa catatan perbaikan.

Dari segi komunikasi, koordinasi antarpegawai di lingkungan Kecamatan Kemlagi sudah berjalan baik dan konsisten. Sosialisasi internal dilakukan secara rutin melalui forum dan pertemuan antarpegawai. Namun demikian, komunikasi eksternal kepada masyarakat masih belum merata. Informasi mengenai program Layar Ramah belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh lapisan masyarakat karena sosialisasi masih terbatas pada tokoh masyarakat dan belum menjangkau warga secara luas.

Pada aspek sumber daya, ketersediaan pegawai masih menjadi hambatan utama. Jumlah tenaga pelaksana yang terbatas menyebabkan proses pengantaran surat terkadang tidak sesuai jadwal. Meskipun demikian, pihak Kecamatan telah melakukan berbagai upaya seperti pelatihan dan pembekalan pegawai untuk meningkatkan kualitas layanan. Dari sisi sumber daya keuangan, pendanaan dinilai mencukupi dan dikelola secara transparan, sementara sarana dan prasarana (sumber daya fisik) telah memadai dengan adanya ruang tunggu nyaman, fasilitas publik yang lengkap, dan kendaraan dinas yang terawat baik.

Dari aspek disposisi, para pelaksana menunjukkan sikap positif, tanggung jawab, dan komitmen tinggi terhadap keberhasilan program. Pegawai menjalankan tugas sesuai SOP dan visi pelayanan publik Kecamatan Kemlagi, yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Sikap profesionalisme dan loyalitas para pelaksana menjadi faktor pendukung utama keberhasilan program ini.

Sedangkan pada indikator struktur birokrasi, pelaksanaan program telah berjalan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang disusun secara partisipatif dan adaptif. Koordinasi antarunit kerja berlangsung efektif melalui pembagian tugas yang jelas dan terkoordinasi. Fragmentasi organisasi dikelola dengan baik, sehingga tidak menimbulkan tumpang tindih wewenang. Selain itu, birokrasi Kecamatan Kemlagi juga telah menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas melalui sistem pengaduan publik dan keterbukaan informasi.

Secara keseluruhan, program Layar Ramah berhasil meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Kemlagi, terutama dalam hal efisiensi waktu, kemudahan akses, dan kepuasan masyarakat. Meskipun demikian, optimalisasi pelaksanaan program masih perlu dilakukan agar manfaatnya dapat dirasakan secara lebih luas dan merata oleh seluruh masyarakat.

Saran

Berdasarkan Kesimpulan di atas, maka peneliti dapat memberikan saran dan rekomendasi untuk Kecamatan Kemlagi Kabupaten Mojokerto yang bisa dijadikan bahan evaluasi dalam rangka mencapai keberhasilan suatu kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga kebijakan dapat terimplementasikan dengan baik. Adapun saran – saran tersebut antara lain:

1. Kecamatan Kemlagi diharapkan dapat memperluas metode sosialisasi kepada masyarakat melalui kegiatan pertemuan langsung yang melibatkan seluruh lapisan warga, bukan hanya tokoh masyarakat. Dengan adanya sosialisasi yang bersifat terbuka dan menyeluruh, informasi mengenai program Layar Ramah dapat lebih dikenal serta dipahami oleh seluruh Masyarakat.
2. Kecamatan Kemlagi disarankan untuk menambah jumlah pegawai agar proses pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lebih optimal. Penambahan sumber daya manusia diharapkan mampu mengurangi beban kerja pegawai, terutama pada saat jumlah layanan masyarakat meningkat.
3. Kecamatan Kemlagi perlu meningkatkan profesionalitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Setiap pegawai diharapkan dapat menjalankan wewenang sesuai dengan fungsinya masing-masing, tanpa melimpahkan tugas kepada pegawai lain, sehingga proses pelayanan dapat berjalan lebih tertib dan efisien.
4. Kecamatan Kemlagi disarankan untuk menambahkan informasi nomor handphone warga pada data layanan guna mempermudah komunikasi antara petugas dan masyarakat. Dengan demikian, petugas dapat memastikan kehadiran warga saat surat layanan akan disampaikan, sehingga pelayanan menjadi lebih efektif dan tepat sasaran.

Referensi

- Adirinarso, D. (2023). *Pelayanan publik sebagai bentuk tanggung jawab pemerintah terhadap masyarakat*.
- Ansori, A. (2021). *Kebijakan pelayanan perizinan di era digital*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Erlianti, R. (2019). *Pelayanan publik dalam perspektif administrasi negara*. Bandung: Alfabeta.
- Helwig, R., Rahmawati, D., & Nur, L. (2022). *Pelayanan publik dan kinerja birokrasi di era reformasi*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Kurniawan, N. (2021). *Kebijakan publik: Konsep, teori, dan implementasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Manongga, H. (2021). *Analisis kebijakan publik dalam konteks kesejahteraan sosial*. Malang: UB Press.
- Naqibah, L., Sutmasa, R., & Nurmayana, S. (2021). *Implementasi kebijakan publik: Analisis teori George C. Edward III*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nadialista, K. (2021). *Konsep kebijakan dalam administrasi publik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Novan, M. (2021). *Pengantar kebijakan publik dan implementasinya di Indonesia*. Surakarta: UNS Press.
- Siregar, N. (2022). *Analisis sumber daya dalam implementasi kebijakan publik*. Medan: Universitas Sumatera Utara Press.
- Suprpto, H., & Malik, F. (2020). *Struktur birokrasi dan efektivitas implementasi kebijakan publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.