



## STRATEGI MENINGKATKAN CAPAIAN STANDAR PELAYANAN MINIMAL PADA PEMERINTAH KOTA MAGELANG

Linggar Sarastr<sup>1)</sup>; Indarto<sup>2)</sup>; Paulus Wardoyo<sup>3)</sup>  
linggarsarastr<sup>1)</sup>@gmail.com<sup>1)</sup>; indarto@usm.ac.id<sup>2)</sup>; paulus\_w@usm.ac.id<sup>3)</sup>

Prodi Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia<sup>1)2)3)</sup>

### INFO ARTIKEL

*Proses Artikel*  
Dikirim : 22/08/2023  
Diterima: 17/10/2023  
Dipublikasikan: 31/10/23

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang dapat digunakan oleh Pemerintah Kota Magelang dalam menerapkan SPM (Standar Pelayanan Minimal). Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan upaya pemenuhan pelayanan dasar pada Urusan Pemerintahan Wajib untuk warga kota Magelang, meliputi urusan pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, ketenteraman, ketertiban umum, dan perlindungan masyarakat, dan sosial. Tercapainya target layanan 100% merupakan ukuran keberhasilan dari Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Metode analisis dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif studi kasus. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang meliputi upaya, kendala dan strategi Pemerintah Kota Magelang dalam mencapai 100% target Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Temuan penelitian menunjukkan terdapat beberapa upaya sebagai strategi yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Magelang dalam target Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Upaya – upaya tersebut diantaranya dengan menetapkan Kebijakan Walikota atas Pemenuhan SPM, menetapkan Perjanjian Kinerja Walikota dan Kepala Dinas, melakukan Konsultasi Perumusan Target SPM ke Kementerian Teknis, melakukan Validasi data basis, menetapkan rencana pemenuhan SPM dalam RPJMD, merumuskan Renaksi, Koordinasi Lintas Sektoral, sosialisasi dan edukasi kepada pihak terkait, melakukan penguatan pengawasan, membuat aplikasi evaluasi rutin yang bersifat real time, menegakkan sanksi serta membuat saluran/ kanal pengaduan. Hal tersebut dimaksudkan agar target Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) tercapai 100% sehingga pemenuhan pelayanan dasar bagi warga kota Magelang dapat dilakukan seoptimal mungkin.

**Kata Kunci :** *Strategi; SPM; Standar Pelayanan Minimal*

---

### Abstract

*The purpose of this study was to find out and analyze the strategies that can be used by the City Government of Magelang in implementing SPM (Minimum Service Standards). The implementation of SPM is an effort to fulfill basic services in Mandatory Government Affairs for the citizens of the city of Magelang, covering education, health, public works and spatial planning, public housing and residential areas, peace, public order, and community protection, and social affairs. The achievement of the 100% service target is a measure of the success of SPM implementation. The analytical method in this research is a qualitative case study. The data used is primary data obtained through interviews, observation and documentation which includes the efforts, constraints and strategies of the City Government of Magelang in achieving 100% of the SPM implementation target. The research findings show that there are several efforts as a strategy that can be carried out by the City Government of Magelang in targeting the implementation of SPM. These efforts include establishing the Mayor's Policy on SPM Fulfillment, establishing the Mayor's and Head of Service's Performance Agreement, conducting SPM Target Formulation Consultations with the Technical Ministries, conducting database validation, setting plans for SPM fulfillment in the RPJMD, formulating Action Plans, Cross-Sectoral Coordination, outreach and educating related parties, strengthening supervision, making routine real time evaluation applications, enforcing sanctions and establishing channels for complaints. This is intended so that the SPM implementation target is achieved 100% so that the fulfillment of basic services for Magelang city residents can be carried out as optimally as possible.*

**Key words :** Strategy; SPM; Standar Pelayanan Minimal

## PENDAHULUAN

Pelayanan kebutuhan dasar merupakan hak warga negara yang harus dipenuhi oleh pemerintah, jika kualitas pelayanan ini tidak terjaga, maka masyarakat akan mengalami berbagai masalah seperti kurangnya akses terhadap layanan kesehatan yang berkualitas, pendidikan yang memadai, perumahan yang layak dan sanitasi yang baik, dan lain sebagainya. Dalam jangka panjang, kurangnya kualitas pelayanan kebutuhan dasar juga dapat berdampak pada pembangunan nasional. Jika masyarakat tidak memiliki akses yang memadai ke layanan kebutuhan dasar, maka kualitas sumber daya manusia negara akan menurun, yang pada akhirnya dapat menghambat kemajuan ekonomi dan pembangunan nasional. Oleh karena itu, menjaga kualitas pelayanan kebutuhan dasar warga negara sangat penting untuk memastikan bahwa masyarakat memperoleh hak-hak dasarnya dan untuk mendukung pembangunan nasional yang berkelanjutan.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 100 Tahun 2018 tentang Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM), penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dasar warga negara pada Urusan Pemerintahan Wajib meliputi 6 (enam) urusan pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, ketenteraman, ketertiban umum, dan perlindungan masyarakat, dan sosial. Tercapainya target layanan 100% merupakan ukuran keberhasilan dari penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) ini. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 100 Tahun 2018 tentang

Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) terdapat 6 (enam) urusan yang dibagi menjadi 29 jenis layanan, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini:

<b>CAPAIAN SPM</b>	
<b>Pendidikan</b>	<b>Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan Anak Usia Dini</li> <li>2. Pendidikan Dasar</li> <li>3. Pendidikan Kesetaraan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyediaan Kebutuhan Pokok air minum sehari-hari</li> <li>2. Penyediaan pelayanan pengolahan air limbah domestik</li> </ol>
<b>Kesehatan</b>	<b>Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelayanan Kesehatan Ibu Hamil</li> <li>2. Pelayanan Kesehatan Ibu Bersalin</li> <li>3. Pelayanan kesehatan Bayi Baru Lahir</li> <li>4. Pelayanan kesehatan Balita</li> <li>5. Pelayanan Kesehatan pada Usia Pendidikan Dasar</li> <li>6. Pelayanan Kesehatan pada Usia Produktif</li> <li>7. Pelayanan Kesehatan pada Usia Lanjut</li> <li>8. Pelayanan Kesehatan Penderita Hipertensi</li> <li>9. Pelayanan Kesehatan Penderita Diabetes Melitus</li> <li>10. Pelayanan Kesehatan Orang dengan gangguan jiwa berat</li> <li>11. Pelayanan Kesehatan orang terduga tuberkulosis</li> <li>12. Pelayanan Kesehatan orang dengan resiko terinfeksi virus yang melemahkan daya tahan manusia (HIV)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyediaan dan Rehabilitasi rumah yang layak huni bagi korban bencana kabupaten/kota</li> <li>2. Fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah daerah Kabupaten/Kota</li> </ol>
	<b>Trantibumlinmas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelayanan Ketentraman dan Ketertiban Umum</li> <li>2. Pelayanan Informasi Rawan Bencana</li> <li>3. Pelayanan Pencegahan dan Kesiapsiagaan terhadap Bencana</li> <li>4. Pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban bencana</li> <li>5. Pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban kebakaran</li> </ol>
	<b>Sosial</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rehabilitasi Sosial Dasar penyandang disabilitas terlantar diluar panti</li> <li>2. Rehabilitasi Sosial Dasar anak terlantar di luar panti</li> <li>3. Rehabilitasi Sosial Dasar lanjut usia terlantar di luar panti</li> <li>4. Rehabilitasi sosial dasar tuna sosial khususnya gelandangan dan pengemis di luar panti</li> <li>5. Perlindungan dan jaminan sosial pada saat tanggap dan pasca bencana bagi korban bencana</li> </ol>

**Gambar 1. Jenis pelayanan dasar pada urusan pemerintahan wajib**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, monitoring dan evaluasi terhadap capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan salah satu jenis pengawasan teknis yang dilakukan dalam rangka menjamin penyelenggaraan Pemerintahan Daerah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan oleh Gubernur selaku wakil pemerintah pusat dibantu Inspektorat Daerah selaku perangkat Gubernur di bidang pengawasan.

Pada tahun 2020, Inspektorat Provinsi Jawa Tengah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) di seluruh kabupaten/kota di Provinsi Jawa Tengah, salah satunya di Kota Magelang. Hasilnya menunjukkan bahwa dari 6 (enam) urusan masih ada 3 (tiga) urusan yang belum mencapai target 100% antara lain pada Urusan Pendidikan, Urusan Kesehatan dan Urusan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR).

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan atas ketidaktercapaian target SPM di kota Magelang, menemukan solusi atas ketidaktercapaian target SPM di kota Magelang serta menemukan strategi Pencapaian target layanan SPM yang tepat di Kota Magelang sehingga kebutuhan dasar warga kota Magelang dapat dipenuhi secara optimal.

Peneliti mempelajari beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di daerah antara lain Implementasi Kebijakan tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan di Puskesmas Garawangi Kabupaten Kuningan Provinsi Jawa Barat (Rifai et al., 2016), Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektivitas Birokrasi

(Studi kasus pelayanan birokrasi di kantor sekretariat walikota Manado) (Areros, 2015), Evaluasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Samarinda: Sebuah upaya menuju perbaikan oleh (Aziza, TN., 2016), Implementasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pada Pelayanan Publik Bidang Pelayanan Kesehatan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum dr. H. Koesnadi Bondowoso) (Kuzairi et al.,2017) serta Faktor Determinan Rendahnya Pencapaian Cakupan Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan di Puskesmas Mojo Kota Surabaya (Siriyei et al.,2013). Namun diantara penelitian tersebut membahas secara spesifik terkait permasalahan pada Urusan Pendidikan, Kesehatan dan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Agency Theory***

Dikembangkan oleh dua ekonom Amerika yaitu Michael C. Jensen dan William H. Meckling pada tahun 1976, berfokus pada hubungan antara pemilik perusahaan (*principal*) dan manajemen (*agent*) yang dipekerjakan oleh pemilik. Adanya tujuan yang berbeda antara *principal* dan *agent* akan menimbulkan masalah keagenan (*Agency Problem*) salah satunya adalah informasi yang tidak simetris (*asymmetric information*). Menurut Jensen dan Meckling (1976), permasalahan yang terjadi pada asimetri informasi yaitu:

1. *Moral Hazard*

Yaitu permasalahan ketika *agent* tidak melaksanakan hal yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja dan kedua belah pihak memiliki informasi yang tidak lengkap satu sama lain.

2. *Adverse selection*

Keadaan dimana *principal* tidak mengetahui apakah suatu keputusan yang telah diambil oleh *agent* telah berdasarkan informasi yang cukup atau apakah terjadi kelalaian dalam pelaksanaan tugas.

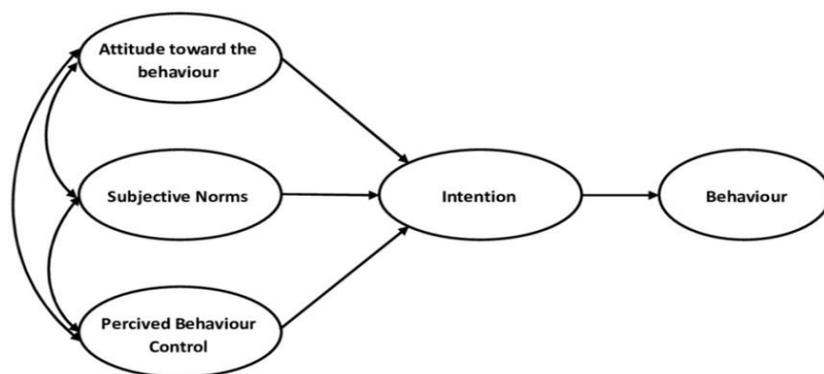
Teori keagenan juga telah diterapkan pada organisasi sektor publik, diakui atau tidak dalam sektor pemerintahan daerah terdapat hubungan dan masalah keagenan (Abdul dan Abullah, 2010). Pendekatan teori keagenan dalam penelitian ini adalah Walikota Magelang selaku *principal* menganggap pelaksana urusan SPM di Kota Magelang sebagai *agent* telah mengalami *moral hazard* sehingga tidak bekerja dengan optimal sesuai peraturan dalam melakukan pemenuhan SPM untuk masyarakat dan melakukan *adverse selection* dengan sengaja tidak mengungkapkan permasalahan kegiatan agar tidak merepotkan agen untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

### ***Theory of Planned Behaviour***

*Theory of Planned Behavior* (TPB) adalah teori yang dikemukakan oleh Ajzen (1991), teori ini adalah suatu pengembangan dari *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dicetuskan pertama kali oleh Ajzen tahun 1980. Menurut Ajzen (1991) teori perilaku terencana (*Theory Planned Behavior*) yang mempengaruhi niat individu memiliki 3 (tiga) variabel independent, yaitu:

1. Sikap terhadap perilaku dimana seseorang melakukan penilaian atas sesuatu yang menguntungkan dan tidak menguntungkan.
2. Faktor sosial disebut norma subjektif yang mengacu pada tekanan sosial yang dirasakan.
3. Kontrol perilaku, yaitu persepsi individu mengenai kemudahan atau kesulitan untuk melakukan perilaku tertentu yang mengacu pada keyakinan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu perilaku.

Bentuk dari model teori perilaku perencanaan (*Theory of planned behaviour* atau TPB) menurut Ajzen digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. Model *Theory of planned behaviour* oleh Ajzen**

Dalam konteks penerapan pemenuhan SPM, sikap pelaksana pada Pemerintah Kota Magelang terhadap tugas dan tanggung jawabnya sangatlah penting. Pelaksana yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang baik dan efektif, sedangkan norma subjektif bisa diartikan sebagai persepsi pelaksana terhadap ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Pelaksana yang memandang penting ekspektasi masyarakat akan cenderung lebih bersemangat untuk memberikan pelayanan yang baik. Yang terakhir adalah kontrol perilaku, faktor kontrol perilaku bisa terkait dengan sumber daya, waktu, kemampuan teknis, atau kendala-kendala lain yang dapat mempengaruhi kemampuan pelaksana untuk memberikan pelayanan yang baik.

### **Teori Organisasi**

Menurut Mahyuddin, dkk. (2021) dalam buku Teori Organisasi, organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem sosial yang terdiri dari individu-individu atau kelompok-kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu bentuk organisasi yang paling dominan dalam masyarakat modern yaitu birokrasi. Birokrasi adalah suatu sistem manajemen yang terdiri dari struktur formal, prosedur dan aturan yang kompleks, serta tugas-tugas dan kewenangan yang terpisah-pisah. Beberapa ciri khas birokrasi di antaranya adalah:

1. Birokrasi memiliki struktur hierarki yang jelas, di mana setiap level memiliki tugas, kewenangan, dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik;
2. Setiap individu di dalam birokrasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik dan terpisah-pisah;
3. Birokrasi memiliki standar dan prosedur yang jelas dalam melaksanakan tugas dan mengambil keputusan;
4. Birokrasi memiliki aturan dan kontrol yang ketat dalam melaksanakan tugas dan mengambil keputusan.

Namun, Mahyuddin, dkk. (2021) juga mengakui bahwa konsep birokrasi seringkali dihubungkan dengan hal-hal yang negatif, antara lain:

1. Birokrasi memerlukan biaya untuk berbagai transaksi sehingga dapat menghambat kinerja organisasi dan mengurangi efisiensi dan efektivitas organisasi;
2. Birokrasi seringkali memerlukan banyak persyaratan dan prosedur yang rumit dalam melakukan tugas-tugasnya;
3. Birokrasi memiliki struktur hierarki yang kuat, dengan banyak tingkat manajemen dan pejabat yang dapat membuat keputusan lambat karena harus melalui banyak tahap persetujuan;
4. Birokrasi seringkali mengedepankan standar dan prosedur yang sudah ditentukan, tanpa mempertimbangkan perubahan atau keadaan khusus yang mungkin terjadi;
5. Birokrasi seringkali tidak melibatkan pegawai atau masyarakat dalam pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah.

## Manajemen Strategi

Manajemen strategik (*strategic management*) menurut Fred R. David dan Forest R. David (2016:23), dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi memperoleh tujuannya. Dengan tahapan sebagai berikut:

1. Formulasi strategi (*strategy formulation*)  
Mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.
2. Implementasi strategi (*strategy implementation*)  
Memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat tercapai.
3. Evaluasi strategi (*strategy evaluation*)  
Tahapan final dalam manajemen strategik, dilakukan dengan cara: (1) meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, (3) mengambil tindakan kolektif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pemerintah Kota Magelang selama 3 (tiga) bulan dimulai sejak bulan Agustus 2022, menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus deskriptif. Penelitian deskriptif menurut Sugiyono (2020:29) merupakan metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti berdasarkan data yang diperoleh menggunakan beberapa metode seperti survei, observasi, wawancara maupun studi kasus. Penelitian deskriptif tidak menitikberatkan hubungan kausalitas melainkan memberikan kemungkinan kepada peneliti untuk mampu lebih luas mengkaji sebuah objek.

Dalam melakukan penelitian ini, dilakukan teknik pengumpulan data yang berupa wawancara, observasi dan data sekunder terkait Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di Kota Magelang. Wawancara dilakukan dengan pengampu baik teknis SPM maupun pengawasan SPM untuk memperoleh informasi terkait Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di Kota Magelang beserta permasalahan dan penyebabnya. Peneliti melakukan observasi dengan mencatat kejadian atau peristiwa serta perilaku yang khas, unik dan penting yang dilakukan oleh subjek penelitian pada kegiatan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di Kota Magelang. Peneliti menggunakan data sekunder berupa peraturan, buku, artikel, berita, dokumen dan arsip yang berkaitan dengan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di Kab/Kota khususnya Kota Magelang.

Menurut Lincoln dan Guba (1985) dalam Wijaya (2018), keabsahan data di dalam penelitian kualitatif, suatu realitas itu bersifat majemuk dan dinamis, sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula. Keabsahan data dapat dicapai dengan menggunakan proses pengumpulan data dengan teknik triangulasi data. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data yaitu menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data, meliputi:

1. Membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil pengamatan;
2. Membandingkan data hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan dengan penelitian;
3. Melakukan *member check*, melakukan perbaikan-perbaikan jika ada kekeliruan dalam pengumpulan informasi atau melengkapi kekurangan.

Miles dan Huberman (1994) dalam Rodsyada (2020:213-217) menyatakan bahwa proses pengumpulan data dilakukan 3 kegiatan penting diantaranya:

1. Tahap Reduksi Data  
Diawali dengan merangkum data, memilih dan memfokuskan pada hal-hal yang pokok dan penting, mencari tema dan pola serta membuang yang tidak perlu agar memberikan gambaran yang lebih jelas.
2. Tahap Penyajian Data  
Data dapat disajikan dalam bentuk uraian singkat, hubungan antara kategori dan sejenisnya.
3. Tahap Penarikan Kesimpulan  
Diharapkan memperoleh temuan baru yang sifatnya deskriptif serta menemukan kesimpulan dari penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemerintah Kota Magelang telah melakukan upaya-upaya dalam pemenuhan capaian SPM melalui penyediaan sumber daya sebagai berikut:

1. Aturan/Kebijakan  
Telah dibentuk Tim Penerapan Standar Pelayanan Minimal melalui Surat Keputusan Walikota Magelang Nomor 130/61/112 Tahun 2020
2. Sumber daya manusia (SDM)  
Berdasarkan Laporan Hasil Monitoring Evaluasi Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah Tahun 2020 oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Kota Magelang telah mengalokasikan SDM untuk mendukung Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di Kota Magelang pada Tahun 2020 sebagaimana berikut:

**Tabel 1. Jumlah SDM pelaksana kegiatan SPM di Kota Magelang**

Jumlah SDM Pelaksana Kegiatan SPM					
Pendidikan	Kesehatan	PUPR	Perumahan	Trantibum linmas	Sosial
1.374	1.362	9	-	479	46
<b>TOTAL= 3.270</b>					

3. Anggaran  
Berdasarkan Laporan Hasil Monitoring Evaluasi Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Kabupaten/Kota se-Jawa Tengah Tahun 2020 oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, realisasi anggaran untuk melaksanakan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) pada pemerintah kota Magelang pada Tahun 2020 adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Anggaran SPM di Kota Magelang**

Kab/ Kota	Jumlah realisasi anggaran SPM		
	Pendidikan	PUPR	Trantibumlinmas
Kota Magelang	39.429.050.260	2.707.912.238	3.543.211.744
	Kesehatan	Perumahan	Sosial
	515.359.805	-	190.721.065
<b>Total = 46.386.255.112</b>			

4. Telah melaksanakan evaluasi internal rutin baik oleh OPD pengampu, evaluasi triwulanan oleh Bagian Tata Pemerintahan maupun evaluasi capaian kinerja OPD oleh Bappeda. Kegiatan tersebut dimaksudkan agar progress pelaksanaan pemenuhan SPM lebih terpantau dan terkendali.
5. Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan pemahaman pelaksana terkait regulasi atau pedoman yang digunakan dalam pemenuhan SPM, sudah dilaksanakan pelatihan dan sosialisasi dengan narasumber dari Provinsi maupun Kementerian.
6. Untuk meningkatkan akuntabilitas pemerintah kota Magelang dalam pemenuhan SPM, sejak tahun 2020 telah dilakukan monitoring dan evaluasi pencapaian SPM pada Pemerintah Kab/Kota di Jawa Tengah oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.
7. Dalam menerapkan SPM, pelaksana di kota Magelang telah memahami peraturan dan telah berpedoman pada tahapan yang dijelaskan dalam PP Nomor 100 Tahun 2018.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan didapati temuan bahwa layanan SPM di Kota Magelang belum seluruhnya tercapai 100%, dari 6 (enam) urusan yang diampu terdapat 3 (tiga) urusan yang belum mencapai 100%, diantaranya adalah SPM urusan Pendidikan, Kesehatan serta Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Peneliti mencoba mendalami apakah Pemerintah Kota Magelang telah mempedomani peraturan-peraturan dalam menerapkan pemenuhan SPM di Kota Magelang. Sejalan dengan *Agency Theory* menurut Jensen dan Meckling (1976), warga kota Magelang selaku *principal* telah mendelegasikan wewenang kepada pemerintah kota Magelang sebagai *agent* untuk melakukan pemenuhan kebutuhan dasar warga kota Magelang berdasarkan peraturan yang merupakan *contract* yang menjadi dasar pelaksanaan tugas tersebut.

Penerapan aturan maupun kebijakan dalam pemenuhan kebutuhan dasar warga tersebut diberlakukan untuk mengurangi risiko perilaku *agent* yang tidak menguntungkan *principal*, dalam hal ini aturan dianggap sebagai mekanisme pengendalian perilaku *agent* yang dilakukan oleh *principal*, penerapan aturan ataupun kebijakan misalnya melalui penerapan SOP serta Standar Mutu Pelayanan merupakan pedoman langkah kerja yang diwajibkan agar pelaksana memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan aturan.

Hal ini diperkuat dengan konsep yang dikemukakan dalam *Planned Behaviour Theory* oleh Icek Ajzen (1991), yaitu bahwa penerapan aturan dapat terkait dengan faktor kendali perilaku. Pelaksana dapat melihat penerapan aturan sebagai kendali yang dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam memberikan pelayanan publik. Jika pelaksana memahami betul bahwa penerapan aturan sangat penting dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas, maka mereka akan cenderung lebih patuh terhadap aturan dan mematuhi prosedur yang telah ditetapkan.

Selain itu, faktor norma subyektif juga dapat mempengaruhi perilaku pelaksana. Jika norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja pelaksana mendorong mereka untuk mematuhi aturan, maka kemungkinan besar pelaksana akan lebih patuh terhadap aturan yang ada. Jika lingkungan kerja pelaksana mendorong mereka untuk melanggar aturan, maka kemungkinan besar pelaksana akan cenderung melanggar aturan tersebut.

Dalam melakukan pemenuhan SPM, Kota Magelang menghadapi kendala-kendala baik secara umum maupun teknis yang berakibat capaian pada urusan Pendidikan, Kesehatan dan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang tidak dapat tercapai 100%, diantaranya target pemenuhan SPM tidak ditetapkan dalam RPJMD akibatnya pelaksanaannya tidak menjadi prioritas bagi OPD pengampu SPM, karena OPD pengampu tidak memiliki acuan dalam penetapan target capaian SPM sebagaimana seharusnya ditetapkan dalam RPJMD. Dari segi dukungan anggaran juga kurang memadai dan kurang kompetennya SDM di lapangan serta lemahnya penerapan SOP dan tidak adanya Rencana Aksi (Renaksi) Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan ancaman besar bagi keberhasilan pemenuhan SPM. Berdasarkan kendala tersebut, pemerintah Kota Magelang dinilai kurang memiliki komitmen untuk melakukan pemenuhan SPM dengan optimal.

Hal itu tidak sejalan dengan penerapan *Planned Behaviour Theory* yang dikemukakan oleh Icek Ajzen (1991), dimana tingkat komitmen pelaksana dalam pelayanan publik dapat dianggap

sebagai niat perilaku yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Tingkat komitmen pelaksana dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan kepuasan masyarakat dan kepercayaan terhadap lembaga pemerintah.

Komitmen baik tersebut diwujudkan dalam bentuk perencanaan dan pelaksanaan program dan kegiatan dan penganggaran yang sesuai dengan prinsip-prinsip birokrasi, yaitu harus transparan, akuntabel, efektif, dan efisien. Perencanaan yang disusun harus berorientasi pada kebutuhan masyarakat dan menggunakan prinsip-prinsip birokrasi untuk mengelola anggaran secara transparan dan akuntabel.

Hal ini juga dikuatkan oleh Mahyuddin, dkk. (2021) melalui konsep birokrasi dalam Buku Teori Organisasi dimana birokrasi didefinisikan sebagai sistem administrasi pemerintahan yang memiliki struktur hierarkis dan prosedur yang ketat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks pelayanan publik, sarana dan prasarana yang memadai dapat membantu pelaksana untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih efektif dan efisien, sesuai dengan prinsip-prinsip birokrasi. Sarana prasarana yang memadai dapat meliputi infrastruktur, teknologi informasi, perangkat lunak, dan sumber daya manusia yang memadai.

Kurang kompetennya SDM karena kurangnya pembekalan pemahaman dan kemampuan untuk melaksanakan tugas, menyebabkan kualitas pelayanan tidak optimal, karena itu diperlukan pelatihan dan sosialisasi. Kurangnya sosialisasi, informasi dan edukasi kepada masyarakat juga berdampak pada rendahnya partisipasi dan dukungan masyarakat atas keberhasilan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM), adanya evaluasi rutin yang intensif juga sangat penting untuk memudahkan identifikasi dan penanganan kendala permasalahan yang dihadapi dalam Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM).

Menurut Agency Theory yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976), perlu juga dilakukan pengawasan untuk mencegah terjadinya masalah keagenan antara principal dan agent melalui pengawasan, karenanya penerapan aturan dalam upaya pemenuhan SPM harus diawasi dan dievaluasi secara ketat untuk menjamin bahwa pelaksana tidak melakukan pelanggaran jika perlu dikenakan sanksi bagi pelaksana atau pihak manapun yang melanggar aturan.

Partisipasi masyarakat selaku *principal* untuk mengawasi kinerja pelaksana sebagai *agent* juga sangat penting untuk meminimalisasi adanya pelanggaran aturan yang telah ditetapkan dan menjamin bahwa pelayanan yang dilakukan telah memenuhi kebutuhan baik secara kualitas maupun kuantitas, partisipasi tersebut dapat dilakukan dengan pemantauan masyarakat atas kinerja dari pelaksana, dapat berupa kritik saran yang ditampung dalam saluran pengaduan.

## PENUTUP

Kota Magelang telah menyediakan sumber daya dalam menerapkan pemenuhan SPM bagi warganya namun pada pelaksanaannya, Kota Magelang menghadapi kendala-kendala layanan pada 3 (tiga) urusan Pendidikan, Kesehatan dan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang antara lain layanan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), layanan Kesehatan Ibu Hamil, layanan Kesehatan Bayi Baru Lahir, layanan Kesehatan Balita, layanan Kesehatan pada Usia Pendidikan Dasar dan layanan Kesehatan pada Usia Lanjut, Layanan Penyediaan Kebutuhan Pokok air minum sehari-hari dan layanan Penyediaan pelayanan pengolahan air limbah domestik capaiannya belum 100% sebagaimana telah ditargetkan.

Secara umum ketiga urusan tersebut memiliki kendala keterbatasan anggaran, keterbatasan SDM yang menangani serta target pemenuhan SPM belum seluruhnya ditetapkan dalam dokumen perencanaan daerah. Setelah dianalisis kendala-kendala tersebut disebabkan oleh kurangnya komitmen stakeholder pada urusan Kesehatan dan Pekerjaan Umum serta Penataan Ruang, kurangnya pengendalian dari Dinas Kesehatan serta Kota Magelang belum memiliki komitmen yang kuat untuk melestarikan lingkungan, kurangnya dukungan anggaran, perencanaan yang kurang berkualitas, terjadi pandemi COVID-19 yang ditindaklanjuti dengan pemberlakuan PPKM mengakibatkan tidak maksimalnya pelaksanaan kegiatan, kurangnya dukungan masyarakat akan

pemenuhan SPM, lemahnya pengawasan, khususnya pada urusan Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, SDM masih kurang baik secara kualitas maupun kuantitas, belum adanya rencana aksi (Renaksi) Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang disusun oleh Tim Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Kota Magelang, belum adanya sistem aplikasi evaluasi rutin yang bersifat *real time* untuk memantau pelaksanaan pemenuhan SPM, belum adanya saluran/kanal pengaduan atas ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan pemenuhan SPM di Kota Magelang karena itu perlu dirumuskan strategi antara lain dengan menetapkan Kebijakan Walikota atas Pemenuhan SPM, menetapkan Perjanjian Kinerja Walikota dan Kepala Dinas, melakukan Konsultasi Perumusan Target SPM ke Kementerian Teknis, melakukan Validasi data basis, menetapkan rencana pemenuhan SPM dalam RPJMD, merumuskan Renaksi, koordinasi Lintas Sektor, sosialisasi dan edukasi kepada pihak terkait, melakukan penguatan pengawasan, membuat aplikasi evaluasi rutin yang bersifat *real time*, menegakkan sanksi serta membuat saluran/ kanal pengaduan.

Namun masih diperlukan perbaikan-perbaikan demi optimalnya pelayanan dasar warga Kota Magelang dengan cara mendorong kinerja Tim Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM), menetapkan pemenuhan SPM sebagai Indikator Kinerja Utama dalam RPJMD Kota Magelang periode berikutnya, berkoordinasi dengan Kementerian dan Provinsi untuk dapat mengintegrasikan sistem pelaporan capaian SPM dari pusat ke daerah, Bappeda Kota Magelang agar dapat memfasilitasi kegiatan validasi data penerima jumlah layanan antara OPD pengampu urusan SPM dengan pengampu urusan kependudukan sehingga data yang didapat valid dan mutakhir, mendorong OPD pengampu untuk menyusun SOP Pemenuhan SPM serta Inspektorat Jawa Tengah, agar melakukan perbaikan kertas kerja monitoring dan evaluasi agar dilengkapi instrumen untuk mengukur kualitas dari penetapan rencana target dan capaian hasil penerapan pemenuhan SPM.

Dalam proses melakukan penelitian ini, terdapat keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian antara lain kemampuan dan kejujuran responden yang kurang dalam memahami dan menjawab pertanyaan yang diajukan dalam wawancara sehingga ada kemungkinan hasilnya kurang akurat serta kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan perolehan analisis data, maka diharapkan adanya penelitian yang lebih lanjut mengenai strategi penerapan pemenuhan SPM dengan metode penelitian yang berbeda, sampel yang lebih luas, dan penggunaan instrumen penelitian yang berbeda dan lebih lengkap dan untuk menyempurnakan penelitian ini maka agenda penelitian mendatang yang dapat dilakukan adalah melakukan penelitian yang terukur mengenai analisa kinerja keuangan daerah dalam pembiayaan Pemenuhan SPM, penetapan rencana target pemenuhan SPM serta peran monitoring dan evaluasi dalam upaya mewujudkan pemenuhan SPM sesuai target.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Syukriy Abdullah. (2010). Hubungan dan Masalah Keagenan di Pemerintahan Daerah: (Sebuah Peluang Penelitian Anggaran dan Akuntansi). Jurnal Akuntansi Pemerintahan
- Ajzen, Icek. (1991). Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, Issue 2, p: 179-211.
- Areros, William Agustinus. (2015). Pengaruh Pengawasan Terhadap Peningkatan Efektivitas Birokrasi (Studi kasus pelayanan birokrasi di Kantor Sekretariat Walikota Manado).
- Aziza, Tri Noor. (2016). Evaluasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Samarinda: Sebuah upaya menuju perbaikan.
- David, Fred. R. (2016). *Manajemen Strategik*, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Prehallindo, Jakarta.

- Jensen, M., dan Meckling, W. (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost And Ownership Structure from <https://bungrandhv.wordpress.com/2013/01/12/teori-keagenan-agencytheory/.D>.
- Kuzairi, dkk. (2017). Implementasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pada Pelayanan Publik Bidang Pelayanan Kesehatan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum dr. H. Koesnadi Bondowoso).
- Lincoln dan Guba. (1985). Qualitative Research. Singapore. Singapore: Mc. Graw Hill Book Co.
- Mahyuddin, dkk. (2021). Teori Organisasi - Google Books. Yayasan Kita Menulis.
- Miles, Mathew B., dan A. Michael Huberman. (1994). An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis. London: Sage Publications.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 100 Tahun 2018 tentang Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
- Rifa'i, M., dkk. (2016). Implementasi Kebijakan tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan di Puskesmas Garawangi, Kabupaten Kuningan, Provinsi Jawa Barat.
- Siriyei, Irenius, dkk. (2013). Faktor Determinan Rendahnya Pencapaian Cakupan Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan di Puskesmas Mojo Kota Surabaya. Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.