

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian, jenis penelitian yang akan digunakan yaitu penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif menurut Sugiyono (2011) adalah penelitian yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri.

Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif karena Pendekatan kualitatif, berusaha menyajikan hasil penelitian secara lengkap sesuai dengan permasalahan yang diteliti yaitu mengenai Implementasi Permendagri No. 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kota Padangsidempuan, lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan penajaman pengaruh dan pola-pola nilai yang dihadapi.

3.2. Defenisi Konsep dan Operasional

Menurut Singarimbun dkk (2008), konsep adalah istilah dan defenisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak mengenai mengenai kejadian,keadaan,kelompok atau individu yang menjadi perhatian ilmu sosial. Tujuannya adalah untuk memberi batasan terhadap pembahasan dari permasalahan yang akan diteliti. Adapun defenisi konsep yang dipakai dalam penelitian ini adalah:

1. Kebijakan Publik

Kebijakan publik adalah segala aktifitas yang dilakukan oleh Pemerintah lewat keputusan bersama dengan aktor-aktor politik untuk memecahkan masalah publik yang dihadapi.

2. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam kebijakan sebelumnya. Adapun indikator yang digunakan untuk menganalisis implementasi kebijakan dalam penelitian ini adalah indikator menurut teori Grindle (1980), yaitu bahwa implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh dua hal yaitu *Content of policy* mengacu kepada isi yang terdapat dalam kebijakan dan *context of policy* mengacu kepada kondisi lingkungan yang melingkupi implementasi kebijakan.

3. Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)

PATEN merupakan program nasional untuk lebih mengoptimalkan pelayanan administrasi bagi masyarakat di Kecamatan sebagai salah satu upaya mengoptimalkan pelayanan administrasi bagi masyarakat. Maksud penyelenggaraan PATEN adalah mewujudkan Pemerintah Kecamatan sebagai pusat pelayanan administrasi bagi masyarakat dan simpul bagi Kantor/Badan/Dinas Pelayanan Terpadu di Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia.

Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat di bawah koordinasi dan binaan Camat selaku penanggung jawab PATEN di Kecamatan.

3.3. Teknik Pemilihan Informan

Informan dipilih dengan pertimbangan bahwa mereka merupakan kunci (*key persons*) dan sumber data atas fenomena yang diteliti. Pertimbangan yang digunakan atas pemilihan informan didasarkan kriteria *stakeholder* yang dirumuskan oleh Macjhrzak (1984), yaitu:

- a. Diidentifikasi sebagai *stakeholder* kunci;
- b. *Stakeholder* berperan sebagai pendukung atau oposan terhadap kebijakan;
- c. Kekuatan posisi dari *stakeholder* dipertimbangkan oleh pengambil keputusan;
- d. Adanya kemungkinan dukungan dari pengambil keputusan dalam implementasi rekomendasi, diberi kuasa dan pendapat dari *stakeholder*.

Berdasarkan kriteria tersebut di atas, maka informan yang akan dipilih nantinya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai *stakeholder* kunci adalah : Walikota Padangsidempuan.
2. Sebagai Pihak pendukung implementasi kebijakan adalah : Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan, Kepala Bagian Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan dan Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan.
3. Berdasarkan posisi yang dipertimbangkan oleh pengambil keputusan, maka selaku satuan kerja teknis yang membidangi : Camat Padangsidempuan Utara.
4. *Stakeholder* yang berperan sebagai pendukung kebijakan tersebut adalah : Kasi Pemerintahan dan Trantibum pada Kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara, Kasi Perizinan Pelayanan Terpadu Kota Padangsidempuan, Kasubbag Administrasi Tata Pemerintahan Umum dan Kerjasama pada Bagian

Administrasi Pemerintahan Umum Setda Kota Padangsidimpuan, serta 2 (dua) orang masyarakat yang pernah menerima pelayanan di Kantor Kecamatan Padangsidimpuan Utara.

3.4. Sumber Data Penelitian

Menurut Arikunto (2006) yang dimaksud dengan sumber data adalah Subyek darimana data dapat diperoleh, mengacu pada pendapat Arikunto tersebut maka sumber data yang akan dipergunakan, yaitu :

1. *Person*, yaitu sumber data berupa orang yang dapat memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara dan jawaban tertulis melalui angket.
2. *Place*, yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak.
3. *Paper*, yaitu sumber data yang menyajikan tanda – tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol – simbol lain. Data yang bersumber dari paper adalah data – data penunjang diperoleh dari buku – buku, dokumen – dokumen dan arsip – arsip.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Creswell (2010), teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif terdiri atas empat strategi pengumpulan data, yaitu observasi kualitatif, wawancara kualitatif, dokumen-dokumen kualitatif, dan materi audio dan visual.

1. **Observasi dan Studi Lapangan.** Penelitian dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian dan melakukan pencatatan terkait informasi yang relevan dengan penelitian.

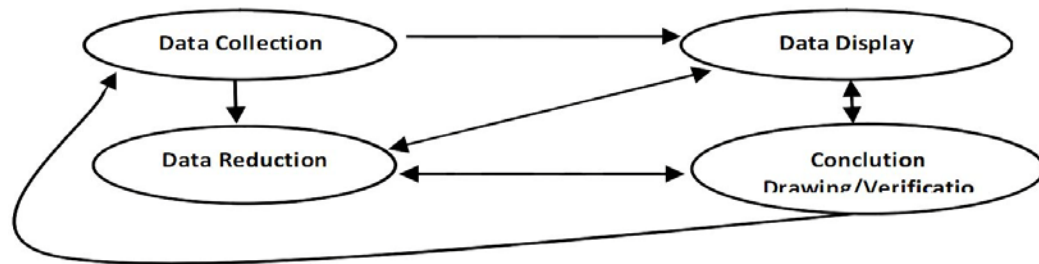
2. Wawancara. Wawancara dalam penelitian dilakukan untuk memperoleh data primer baik dari *key informan*, maupun informan lain yang perannya juga relevan dalam mendukung penelitian.
3. Dokumen-dokumen Kualitatif dan studi kepustakaan, terutama mencari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kebijakan PATEN, misalnya informasi dari peraturan dan petunjuk pelaksanaan PATEN, surat kabar, majalah, *website*, laporan kantor, brosur pelayanan PATEN, data-data dinding yang dianggap relevan, serta sumber-sumber lain yang mendukung penelitian.
4. Audio dan Visual, berupa rekaman hasil wawancara dan dokumentasi pelaksanaan pelayanan PATEN khususnya di Kecamatan Padangsidimpuan Utara.

3.6. Teknik Analisis Data

Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2008) mengemukakan bahwa analisis data adalah “ proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan – bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain”.

Teknik analisis data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dengan menggunakan teknik *interactive model*, yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh di lapangan, sehingga mencapai suatu kesimpulan yang diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini. Selanjutnya, proses analisis data akan dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan, dan dokumentasi yang telah dilakukan. Data tersebut kemudian

dianalisis melalui tiga komponen yang meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*) (Prastowo, 2011). Untuk lebih jelasnya, dapat digambarkan pada model berikut:



Sumber : Miles and Huberman yang diadaptasi Prastowo (2011)

Gambar 3.1. Teknik Analisi Data

3.7. Lokasi Penelitian

Kota Padangsidimpuan terdiri atas 6 kecamatan. Maka atas pertimbangan pola pendelegasian kewenangan yang seragam di Kota Padangsidimpuan, maka Kecamatan Padangsidimpuan Utara akan dijadikan sebagai tempat penelitian penulis untuk melihat bagaimana kondisi penyelenggaraan PATEN secara empirik di Kota Padangsidimpuan. Selain itu, Kecamatan Padangsidimpuan Utara yang letaknya tepat berada di pusat Kota Padangsidimpuan merupakan salah satu pusat perekonomian masyarakat yang ada di Kota Padangsidimpuan, sehingga jumlah pelayanan relatif lebih banyak dan bervariasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Gambaran Kota Padangsidimpuan

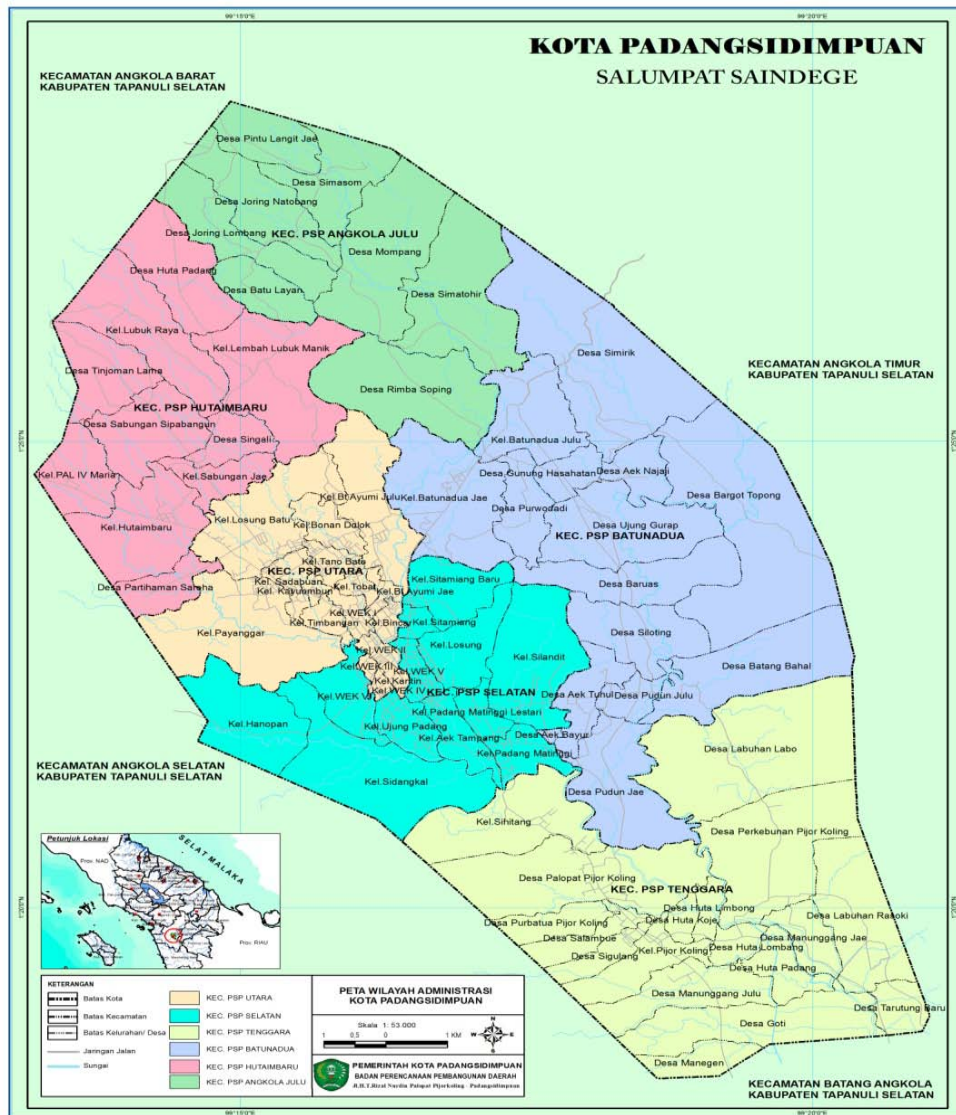
Kota Padangsidimpuan merupakan salah satu Kabupaten/Kota dari 33 Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara. Secara geografis Kota Padangsidimpuan terletak pada posisi 01°08'07" s/d 01°28'19" Lintang Utara dan 99°13'53" s/d 99°21'31" Bujur Timur. Kota Padangsidimpuan terletak 432 Km dari Kota Medan Ibukota Provinsi Sumatera Utara dengan wilayah dikelilingi oleh Kabupaten Tapanuli Selatan, dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Kecamatan Angkola Barat Kabupaten Tapanuli Selatan
- Sebelah Timur : Kecamatan Angkola Timur Kabupaten Tapanuli Selatan
- Sebelah Selatan : Kecamatan Batang Angkola Kabupaten Tapanuli Selatan
- Sebelah Barat : Kecamatan Angkola Selatan Kabupaten Tapanuli Selatan.

Posisi Kota Padangsidimpuan memiliki akses darat yang memadai dan cukup strategis, karena berada pada jalur utama yang merupakan penghubung antara berbagai pusat pertumbuhan di wilayah Sumatera yang dapat dicapai baik melalui jalur transportasi darat maupun melalui udara.

Kota ini terletak pada ketinggian 260 meter sampai dengan 1.100 meter diatas permukaan laut , topografi wilayahnya yang berupa lembah yang dikelilingi oleh Bukit Barisan sehingga kalau dilihat dari jauh, wilayah kota Padang Sidempuan tak ubahnya seperti cekungan yang meyerupai danau. Dengan luas

wilayah ±159,30 Km² Kota Padangsidimpuan memiliki iklim yang sedang dengan suhu berkisar 22,5°C sampai dengan 24°C.



Sumber : Profil Daerah Kota Padangsidimpuan (2015)

Gambar 4.I. Peta Wilayah Kota Padangsidimpuan

4.1.2. Kondisi Pemerintahan

Kota Padangsidimpuan merupakan daerah pemekaran dari Kabupaten Tapanuli Selatan yang dibentuk pada Tahun 2001 berdasarkan Surat Bupati Tapanuli Selatan Nomor 135/1078/2000, Keputusan DPRD Tapanuli Selatan Nomor 01/PIMP/2001 tanggal 25 Januari 2001 serta surat Gubernur Sumatera Utara Nomor 135/1595/2001 tanggal 5 Februari 2001, yang menghasilkan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Padangsidimpuan pada tanggal 17 Oktober 2001.

Dibawah kepemimpinan Walikota dan Wakil Walikota Kota Padangsidimpuan periode 2012-2017, yaitu **Andar Amin Harahap, S.STP, M.Si** dan **Muhammad Isnandar Nasution, S.Sos**, Visi Kota ini adalah **Mewujudkan Kota Padangsidimpuan sebagai Kota yang Sehat, Maju dan Sejahtera.**

Sejalan dengan visi tersebut, Misi yang dijalankan oleh Pemerintah Kota Padangsidimpuan terdiri dari :

1. Memperkuat daya jangkau masyarakat dalam mengakses pelayanan kesehatan yang berkualitas dan terpadu;
2. Menciptakan Tata Pemerintahan yang bersih dan berwibawa;
3. Mengoptimisasi sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah;
4. Meningkatkan kuantitas dan kualitas infrastruktur daerah;
5. Memajukan sektor pendidikan;
6. Pembenahan tata ruang kota;
7. Menekan angka pengangguran dan mengurangi persebaran jumlah penduduk miskin;
8. Meningkatkan daya saing daerah yang kuat.

Secara kewilayahan, Kota Padangsidempuan dibagi menjadi 6 Kecamatan yang terdiri dari 37 Kelurahan dan 42 Desa. Pembagian wilayah tersebut secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut ini :

Tabel 4.1. Jarak Dari Ibukota Padangsidempuan, Jumlah Desa/Kelurahan di Kota Padangsidempuan

NO	KECAMATAN	Jarak Dari Ibukota (Km ²)	Kelurahan/ Desa
1.	Padangsidempuan Tenggara	7	18
2.	Padangsidempuan Selatan	2	12
3.	Padangsidempuan Batunadua	12	15
4.	Padangsidempuan Utara	0,2	16
5.	Padangsidempuan Hutaimbaru	6	6
6.	Padangsidempuan Angkola Julu	16	16
Jumlah		-	83

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Padangsidempuan (2015)

4.1.3. Kondisi Demografis

Sebagai Ibukota dari Kota Padangsidempuan, ternyata Kecamatan Padangsidempuan Utara memiliki luas wilayah yang lebih kecil jika dibandingkan dengan kecamatan lain yang ada di Kota Padangsidempuan, akan tetapi memiliki jumlah penduduk yang terpadat, hal ini terjadi akibat Kecamatan Padangsidempuan Utara merupakan pusat pendidikan, ekonomi dan perdagangan. Secara rinci, persebaran penduduk di Kota Padangsidempuan dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2. Rincian Luas Wilayah, Jumlah Penduduk dan Tingkat Kepadatan Penduduk Kota Padangsidempuan Tahun 2015

No	Nama Kecamatan	Luas wilayah (Km ²)	Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk
1.	Padangsidempuan Tenggara	27,70	33.495	1.209
2.	Padangsidempuan Selatan	16,22	66.345	4.090
3.	Padangsidempuan Batunadua	36,34	20.997	578
4.	Padangsidempuan Utara	14,79	64.375	4.353
5.	Padangsidempuan Hutaimbaru	24,78	16.431	663
6.	Padangsidempuan Angkola Julu	27,02	8.153	302
Jumlah		146,85	209.796	1.429

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Padangsidempuan (2015)

Struktur penduduk merupakan karakteristik yang amat penting untuk diketahui, guna melihat bagaimana persebaran jumlah tenaga kerja produktif sebagai motor bergulirnya perekonomian suatu daerah. Komposisi penduduk yang menjadi angkatan kerja di Kota Padangsidempuan dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3. Penduduk Berumur 15 Tahun Keatas Menurut Kegiatan Utama Dan jenis Kelamin Di Kota Padangsidempuan Tahun 2015

No.	Kegiatan Utama	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1.	ANGKATAN KERJA	55 667	42 553	98 220
	1. Bekerja	51 782	39 603	91 385
	2. Pengangguran Terbuka	3 885	2 950	6 835
2.	BUKAN ANGGKATAN KERJA	13 133	32 508	45 641
	1. Sekolah	8 855	10 791	19 646
	2. Mengurus Rumah Tangga	1 213	20 472	21 685
	3. Lainnya	3 065	1 245	4 310
Jumlah / Total		68 800	75 061	143 861

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Padangsidempuan (2015).

4.1.4. Kondisi Sosial Ekonomi

Dilihat dari sektor lapangan usaha Secara rinci dapat dilihat pada Tabel 4.4. seperti dibawah ini:

Tabel 4.4. Rincian Komposisi Penduduk Kota Padangsidempuan Menurut Jenis Mata Pencaharian Tahun 2015

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
1.	Pertanian, Perkebunan, Kehutanan dan Perikanan	20.307	22,22
2.	Pertambangan dan Penggalian	119	0,13
3.	Industri	6.280	6,87
4.	Listrik, Gas dan Air Minum	132	0,14
5.	Konstruksi	5.300	5,80
6.	Perdagangan, Hotel dan Restoran	25.010	27,37
7.	Transportasi, dan Pergudangan	7.053	7,72
8.	Lembaga Keuangan dan Persewaan & Jasa Perusahaan	1.602	1,75
6.	Jasa – jasa	25.582	28
Jumlah		91.385	100

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Padangsidempuan (2015)

Dari tabel diatas dapat dilihat sektor jasa-jasa merupakan sektor yang paling banyak digeluti oleh masyarakat Kota Padangsidempuan, yang kemudian diikuti oleh oleh sektor perdagangan dan sektor pertanian .

4.1.5. Kondisi Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu modal penting dalam proses pembangunan. Suatu wilayah relatif lebih mudah berkembang apabila kualitas pendidikan penduduknya memadai. Kalkulasi jumlah penduduk berdasarkan pendidikan serta fasilitas pendidikan yang ada di Kota Padangsidempuan dapat dilihat pada tabel 4.5 dan tabel 4.6 berikut ini;

Tabel 4.5. Tingkat Pendidikan Penduduk Kota Padangsidempuan Tahun 2015

No	Tingkat Pendidikan	Laki-laki (%)	Perempuan (%)	Jumlah (%)
1.	Tidak Tamat SD / Sederajat	20.09	24,35	21.94
2.	Tamat SD / Sederajat	20.13	14.42	17.65
3.	SMPT (Umum dan Kejuruan)	32.72	24.12	28.99
4.	SMTA (Umum dan Kejuruan)	14.92	13.74	14.40
5.	Diploma, S1, S2, S3	12.15	23.36	17
Jumlah		100	100	100

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Padangsidempuan (2015).

Tabel 4.6. Prasarana Pendidikan Formal Penduduk Kota Padangsidempuan Tahun 2015

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah (Unit)	Jumlah Murid (Orang)	Jumlah Guru (Orang)
1.	TK / Sederajat	42	1876	239
2.	SLB	1	124	13
3.	SD / Sederajat	94	26.449	1641
4.	SLTP	24	10.755	1026
5.	SLTA	18	7.465	617
6.	SMK	17	7.343	628
7.	Perguruan Tinggi	6 (Swasta)	*	*

Sumber : Profil Daerah Kota Padangsidempuan (2015)

4.1.6. Kondisi Prasarana Transportasi

Jalan merupakan sarana yang sangat penting untuk memperlancar dan mendorong roda perekonomian. Sarana jalan yang baik dapat meningkatkan

mobilitas penduduk dan memperlancar lalu lintas barang dari satu daerah kedaerah lain. Untuk Kota Padangsidempuan, Sampai dengan Tahun 2015 Pemerintah telah membangun jalan sepanjang 475 Km jalan kota, 35,7 Km jalan provinsi, 26,26 Km jalan negara dan 78 Km jalan desa. Informasi tentang kondisi jalan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini;

Tabel 4.7. Statistik Transportasi Kota Padangsidempuan Tahun 2013-2015

No.	Uraian	2013	2014	2015
Panjang Jalan (Km) :				
1.	Negara	26,26	26,26	26,26
	Provinsi	35,70	35,70	35,70
	Kab/Kota	475,00	475,00	475,00
Kondisi Jalan Kab/Kota (Km) :				
2.	Rusak / Rusak Berat	264,60	258,63	123,01
	Sedang	127,94	127,95	29
	Baik	82,18	88,43	323
Jenis Permukaan Jalan Kab/Kota (Km)				
3.	Diaspal	210,13	216,398	351
	Kerikil	175,26	160,257	30,66
	Tanah	98,35	98,345	93,34

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Padangsidempuan (2015).

4.1.7. Keuangan Daerah

Tanpa didukung oleh sumber daya dana, suatu daerah tidak akan dapat menjalankan pembangunan. Dalam perencanaan anggaran dan belanja daerah, Pemerintah Kota Padangsidempuan menganut prinsip anggaran berimbang dan dinamis. Secara umum, realisasi pendapatan Daerah Kota Padangsidempuan pada tahun 2015 mencapai Rp. 772.413.223,- (Tabel 4.8), sedangkan realisasi pengeluaran daerah berjumlah 755.676.473,- (Tabel 4.9) berikut ini:

Tabel 4.8. Realisasi Pendapatan Daerah Kota Padangsidimpuan APBD 2015

No.	Uraian	2015
	1. Pendapatan Asli Daerah	67.730.739
1.	1.1. Pajak Daerah	11.472.204
	1.2. Retribusi Daerah	41.301.894
	1.3. BUMD dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan	9.748.095
	1.4. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah	5.208.545
	2. Dana Perimbangan	548.495.448
2.	2.1. Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak	15.607.072
	2.2. Dana Alokasi Umum	481.834.636
	2.3. Dana Alokasi Khusus	46.804.000
3.	3. Lain-lain Pendapatan Daerah yang sah	60.000.000
	Jumlah Pendapatan	772.413.223

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Padangsidimpuan (2015)

Tabel 4.9. Realisasi Belanja Daerah Kota Padangsidimpuan APBD 2015

No	Uraian	2015
	1. Belanja Tidak Langsung	434.006.674
1.	1.1. Belanja Pegawai	415.710.228
	1.2. Belanja Hibah	2.980.000
	1.3. Belanja Bantuan Sosial	3.649.299
	1.4. Belanja Bagi Hasil Kepada Provinsi dan Desa	0
	1.5. Belanja Bantuan Keuangan Kepada Provinsi, Kabupaten, Desa	11.667.147
	1.6. Belanja Tidak Terduga	0
	2. Belanja Langsung	361.669.799
2.	2.1. Belanja Pegawai	43.273.066
	2.2. Belanja Barang dan Jasa	196.729.318
	2.3. Belanja Modal	121.667.415
	Jumlah Belanja	755.676.473

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Padangsidimpuan (2015).

4.2. Gambaran Umum Kecamatan Padangsidimpuan Utara

4.2.1. Kondisi Umum

Kecamatan Padangsidimpuan Utara dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kota Padangsidimpuan Nomor 25 Tahun 2008 Tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan pada Kota Padangsidimpuan. Sebagai sebuah Kecamatan yang berada tepat di jantung Kota Padangsidimpuan, Kecamatan Padangsidimpuan Utara berada pada posisi yang strategis baik secara administratif maupun secara geografis terutama dalam upaya pengembangan wilayah dan kegiatan perekonomian. Luas wilayah Kecamatan Padangsidimpuan Utara yang luasnya $\pm 14,09 \text{ Km}^2$ dan berbatasan dengan :

Sebelah utara : Kec. Padangsidimpuan Hutaimbaru Kota Padangsidimpuan

Sebelah selatan : Kec. Padangsidimpuan Selatan Kota Padangsidimpuan

Sebelah Timur : Kec. Padangsidimpuan Batunadua Kota Padangsidimpuan

Sebelah barat : Kecamatan Angkola Selatan Kabupaten Tapanuli Selatan

Wilayah Kecamatan Padangsidimpuan Utara berada pada sepanjang aliran sungai Batang Ayumi dan relatif berdataran rendah. Potensi yang besar dan menjanjikan menyebabkan terjadinya peningkatan jumlah penduduk setiap bulannya di Kecamatan ini. Penduduk Kecamatan Padangsidimpuan Utara terdiri dari Suku Batak Mandailing, Batak Angkola sebagai suku asli dan mayoritas serta suku pendatang seperti Jawa, Sumatera dan Tionghoa. Pada akhir tahun 2015 jumlah penduduknya mencapai 63.333 jiwa dengan tingkat kepadatan penduduknya mencapai 4.494 jiwa/km² dan tingkat persebaran terpadat berada pada Kelurahan Timbangan dan Kelurahan Wek. III, yang dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini

Tabel 4.10. Rincian Wilayah Kecamatan Padangsidimpuan Utara

No	Kelurahan/Desa	Luas (HA)	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Kepadatan Penduduk jiwa/km ²
1	Kelurahan Wek.I	76	5.962	7.844
2	Kelurahan Wek II	24	3.022	12.591
3	Kelurahan Wek. III	12	2.801	23.341
4	Kelurahan Wek. IV	18	2.458	13.655
5	Kelurahan Bincar	31	5.079	16.383
6	Kelurahan Kayu Ombun	57	3.188	5.592
7	Kelurahan Losung Batu	319	7.620	2.388
8	Kelurahan Tanobato	49	4.895	9.989
9	Kelurahan Panyanggar	345	4.247	1.231
10	Kelurahan Kantin	15	2.363	15.753
11	Kelurahan Sadabuan	31	4.149	7.828
12	Kelurahan Tobat	21	2.316	11.028
13	Kelurahan Bonan Dolok	81	3.032	3.743
14	Kelurahan Batang Ayumi Jae	20	2.668	13.340
15	Kelurahan Batang Ayumi Julu	273	4704	1723
16	Kelurahan Timbangan	15	4.829	32.193
Jumlah		1.409	63.333	4.494

Sumber : Badan Pusat statistik Kota Padangsidimpuan (2015)

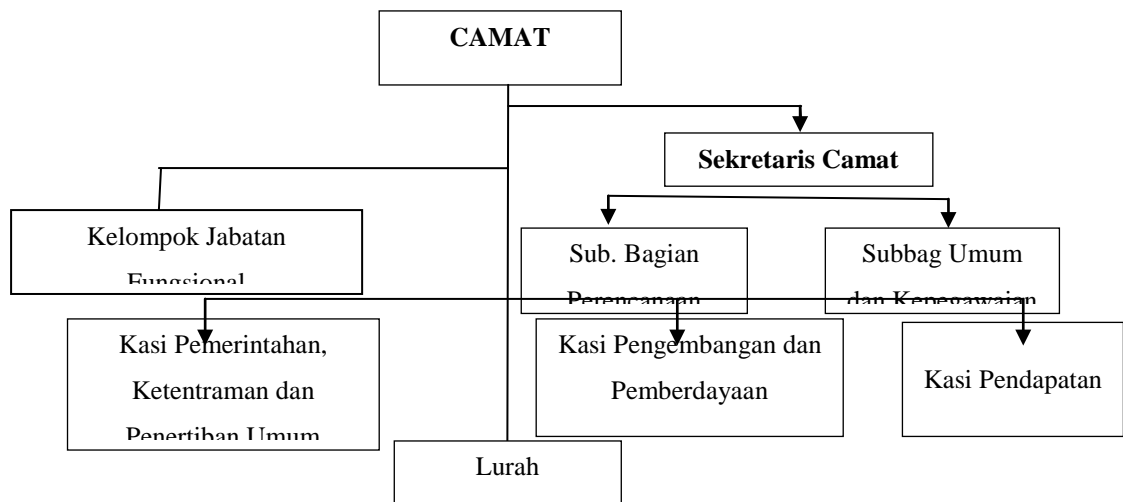
4.2.2. Perangkat Kecamatan

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Padangsidimpuan Nomor 05 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan Daerah Kota Padangsidimpuan (Lembaran Daerah Kota Padangsidimpuan Tahun 2008 Nomor 01), dalam struktur organisasinya, Kecamatan Padangsidimpuan Utara dipimpin oleh seorang Camat (setingkat eselon IIIa) dan berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Camat dibantu oleh

seorang Sekretaris (eselon IIIb), 16 Lurah (eselon IV.b) dan tiga orang Kepala Seksi (eselon IV.b).

Berdasarkan data dari Subbag Umum dan Kepegawaian Kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara, secara keseluruhan jumlah PNS yang dimiliki oleh Kecamatan Padangsidempuan Utara sebanyak 140 orang (termasuk pejabat eselon), akan tetapi jumlah PNS tersebut sudah tersebar di 16 Kelurahan yang ada di Kota Padangsidempuan dan hanya 22 orang PNS saja yang ada di Kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara.

Adapun Struktur Organisasi Kecamatan Padangsidempuan Utara dapat dilihat pada gambar 4.5 berikut ini.



Sumber : Perda Kota Padangsidempuan Nomor 05 Tahun 2008.

Gambar 4.2. Struktur Organisasi Kecamatan Padangsidempuan Utara

4.3. Gambaran Umum Penyelenggaraan PATEN di Kota Padangsidimpuan

Didasarkan oleh tuntutan Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN), maka Pemerintah Kota Padangsidimpuan melakukan berbagai upaya untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut di daerahnya. Tujuan diimplementasikannya kebijakan ini adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memperpendek rentang kendali birokrasi sehingga memudahkan penyelenggaraan pelayanan di Kota Padangsidimpuan.

Dasar dilaksanakannya kebijakan PATEN di Kota Padangsidimpuan adalah dengan ditetapkannya Peraturan Walikota Padangsidimpuan No. 3 Tahun 2014 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Walikota Kepada Camat Untuk Melaksanakan Urusan Pemerintahan Umum dan Pemerintahan Daerah. Kewenangan yang didelegasikan terdiri dari :

- | | |
|-------------------------------|------------|
| 1. Kewenangan perizinan | : 16 aspek |
| 2. Kewenangan rekomendasi | : 25 aspek |
| 3. Kewenangan koordinasi | : 10 aspek |
| 4. Kewenangan pembinaan | : 16 aspek |
| 5. Kewenangan pengawasan | : 25 aspek |
| 6. Kewenangan fasilitasi | : 34 aspek |
| 7. Kewenangan penetapan | : 4 aspek |
| 8. Kewenangan penyelenggaraan | : 18 aspek |

Dalam penyelenggaraan kewenangan tersebut, Pemerintah Kota Padangsidimpuan menerbitkan Peraturan Walikota Padangsidimpuan No. 38 Tahun

2014 tentang Standar Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kota Padangsidempuan.

Maksud dari ditetapkan standar pelayanan ini adalah sebagai pedoman baik kepada objek maupun subjek pelayanan, sehingga dalam melaksanakan pelayanan lebih cepat, tepat waktu, mudah dan transparan. Didalam standar pelayanan tersebut berisi :

- a. Jenis – jenis pelayanan yang dilaksanakan di kecamatan;
- b. Persyaratan untuk mendapatkan pelayanan;
- c. Proses / prosedur pelayanan;
- d. Pejabat yang bertanggungjawab terhadap pelayanan;
- e. Waktu pelayanan; dan
- f. Biaya pelayanan.

Bersamaan dengan ditetapkan standar Pelayanan PATEN, Pemerintah Kota Padangsidempuan juga menetapkan Peraturan Walikota Padangsidempuan Nomor 2 Tahun 2014 tentang PATEN, dalam peraturan ini disebutkan bahwa pejabat PATEN terdiri dari : Camat, Sekretaris Kecamatan dan Kepala Seksi Pemerintahan dan Trantibum.

Di dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa Camat bertugas untuk:

- a. Memimpin, mengkoordinir, dan mengendalikan penyelenggaraan PATEN;
- b. Menyiapkan rencana anggaran dan biaya;
- c. Menetapkan pelaksanaan teknis;
- d. Mempertanggungjawabkan kinerja PATEN kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah

Adapun Sekretaris Kecamatan mempunyai tugas:

- a. Melakukan penatausahaan administrasi PATEN;
- b. Menjadi penanggung jawab kesekretariatan/ketatausahaan penyelenggara dan memaraf surat dari Kepala seksi, yang selanjutnya diserahkan ke Camat untuk ditandatangani. Jika tidak ada Sekcam diganti oleh salah satu Kepala Seksi;
- c. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekcam bertanggungjawab kepada Camat.

Tugas Kepala Seksi yang membidangi pelayanan administrasi adalah:

- a. Melaksanakan teknis pelayanan. Dalam melaksanakan tugas tersebut Kepala Seksi mempelajari berkas tersebut dan melakukan validasi yang selanjutnya diserahkan kepada operator untuk diketik. Setelah selesai, kepala Seksi tersebut mengoreksi dan memaraf surat yang selanjutnya dinaikkan kepada Sekcam;
- b. Dalam melaksanakan tugasnya, Kasi bertanggung jawab kepada Camat.

Terkait penyiapan sarana dan prasarana PATEN dilakukan secara bersamaan dengan sosialisasi internal yang menjadi bagian dari tahap persiapan PATEN. Sumber dana yang dibutuhkan dalam penyiapan sarana dan prasarana ini berasal dari Anggaran Pendapatan dan belanja Daerah (APBD) Kota Padangsidempuan, yang dikelola oleh masing-masing Kecamatan. Kemudian dalam menentukan kebutuhan sarana dan prasarana di Kecamatan dilakukan secara *bottom-up* guna memberi keleluasaan dalam menentukan dan menyusun apa yang dibutuhkan di Kecamatan dan dengan cara *top-down* melakukan *survei* untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya dilapangan. Walaupun akhirnya ditemukan kondisi sarana dan prasarana

yang berbeda antara Kecamatan karena pemenuhannya tergantung kepada kebutuhan dan kemampuan anggaran masing-masing Kecamatan.

Selanjutnya, ditetapkan juga dalam Lampiran peraturan Walikota Padangsidempuan No. 2 Tahun 2014 tentang Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kota Padangsidempuan mengenai uraian tugas Pelaksana Pelayanan Administrasi Terpadu (PATEN) Kota Padangsidempuan. Pelaksana Teknis PATEN terdiri dari :

- a. Petugas informasi
- b. Petugas loket/ Penerima berkas.
- c. Petugas operator komputer
- d. Petugas pemegang kas

Dalam lampiran tersebut disebutkan uraian tugas dari petugas informasi, yaitu:

- a. Menyapa warga dan memberikan informasi kepada warga masyarakat;
- b. Meminta warga mengisi buku tamu;
- c. Mempersilahkan warga yang akan mengurus surat, ke loket/meja pelayanan;
- d. Mengantar warga yang akan bertemu camat, Sekretaris Kecamatan, Kepala Seksi atau pegawai lainnya untuk konsultasi khusus, keruangan/meja yang bersangkutan tidak ada di tempat atau sibuk dipersilahkan menunggu di ruang tunggu;
- e. Membawa surat yang telah diproses di loket/meja pelayanan untuk diparaf oleh Kepala Seksi dan Sekretaris Kecamatan serta membawa ke Camat

untuk ditandatangani. Setelah semua selesai dikembalikan ke loket/meja pelayanan; dan

- f. Memperbaharui semua informasi di papan informasi.

Kemudian, uraian tugas petugas loket/ penerima berkas adalah:

- a. Menyapa warga dan memberikan informasi kepada warga masyarakat;
- b. Menyerahkan hasil pengurusan ke masyarakat yang telah selesai diproses;
- c. Mengagendakan surat masuk dan surat keluar;
- d. Menyusun berkas masuk dan keluar di loket / meja pelayanan; dan
- e. Bertanggung jawab atas arsip PATEN.

Uraian tugas dari petugas operator komputer adalah :

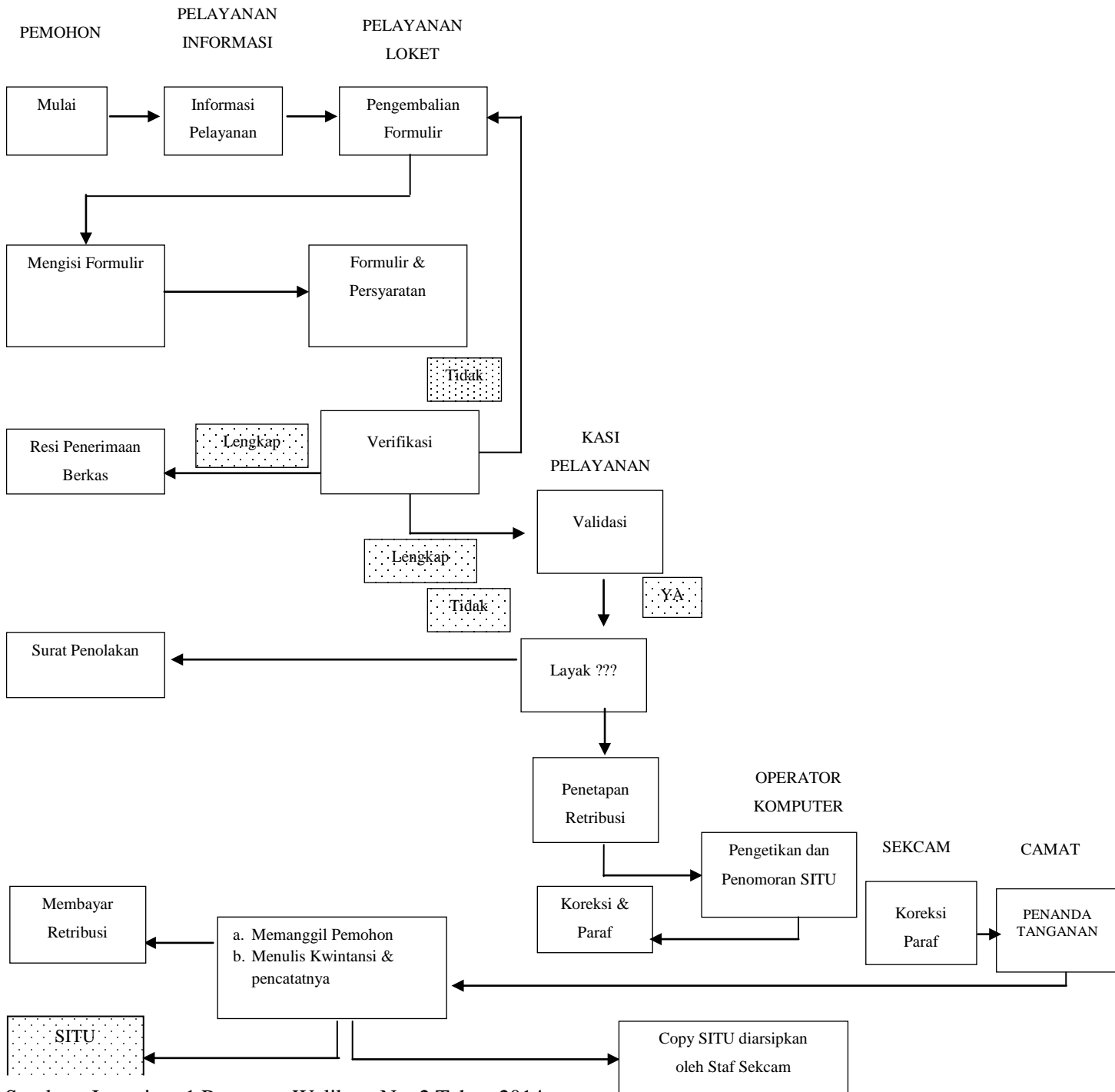
- a. Memasukkan (melakukan input) data warga pengguna pelayanan dan jenis pelayanan yang dimohon;
- b. Mencetak surat atau rekomendasi yang dimohonkan oleh warga masyarakat;
- c. Mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam database Kecamatan;
- d. Memasukkan data-data yang diperlukan dalam format database PATEN;
- e. Memperbaharui perkembangan data kecamatan dan pelayanan publik;
- f. Mengamankan data yang sudah terkumpul (backup database ke dalam media penyimpanan atau komputer lainnya secara berkala).

Selanjutnya, uraian tugas pemegang kas adalah:

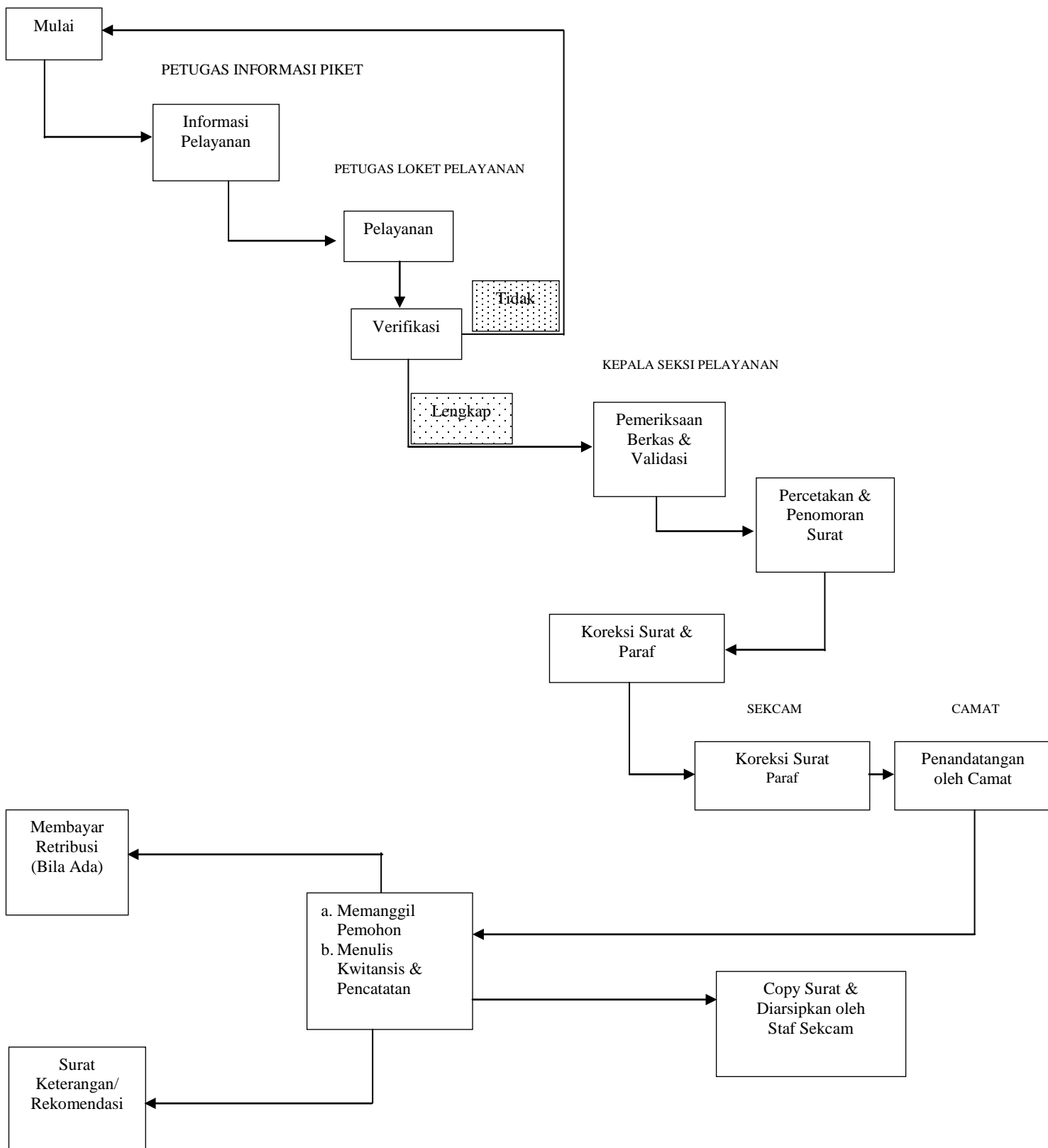
- a. Berperan sebagai kasir di loket/ meja pelayanan.
- b. Menerima pembayaran tarif pelayanan dan memberikan tanda terima pembayaran kepada warga masyarakat penerima pelayanan;

- c. Membukukan setiap uang yang masuk dan keluar dari loket/meja pelayanan; dan
- d. Menyusun laporan keuangan secara berkala.

Alur pelayanan perizinan dan non perizinan dapat dilihat pada gambar 4.3 dan 4.4 berikut ini :



Gambar 4.3. Alur Pelayanan Perizinan



Sumber : Lampiran 1 Peraturan Walikota No. 2 Tahun 2014

Gambar 4.4. Alur Pelayanan nun Perizinan

Secara singkat mekanisme pelayanan PATEN yaitu masyarakat yang membutuhkan pelayanan mendatangi kantor Kecamatan, lalu disambut oleh petugas informasi, kemudian diarahkan kepada petugas loket pelayanan yang sesuai dengan urusan masyarakat tersebut, setelah itu diproses oleh operator kemudian dinaikkan ke Kasi yang membidangi. Setelah persyaratan terpenuhi, maka Kasi memaraf berkas tersebut, kemudian dinaikkan kepada Sekcam. Jika butuh tanda tangan Camat, maka Sekcam akan memaraf berkas tersebut dan dinaikkan kepada Camat. Setelah selesai, berkas tersebut langsung diturunkan kepada petugas kepada petugas yang berwenang untuk diagendakan. Selanjutnya berkas yang sudah selesai tersebut dikembalikan kepada petugas loket untuk diserahkan kepada masyarakat.

4.4. Implementasi Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kota Padangsidimpuan

Sebuah kebijakan akan dapat terlaksana dengan baik jika pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan memiliki pandangan, tujuan dan sasaran yang sama akan sebuah kebijakan. Ketidaksinkronan antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan akan mengakibatkan kebijakan tidak tepat sasaran.

Untuk melihat apakah sebuah kebijakan publik terimplementasi dengan baik maka kita harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan tersebut berupa isi dari kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan kebijakan (*context of policy*) sesuai dengan teori yang dibuat Merilee S. Grindle

Menurut Merilee S. Grindle, *content of policy dan context of policy* merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam mencapai tujuan dari diimplementasikannya suatu kebijakan publik (1980).

4.4.1. Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi (*interest affected*)

Interest affected berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan. Indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan, dan sejauh mana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya.

Sesuai dengan apa yang diamanatkan oleh Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah bahwa dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan penyediaan pelayanan kepada masyarakat serta lebih mengembangkan potensi wilayah, maka dipandang perlu untuk melakukan pelimpahan kewenangan dari Walikota kepada Camat, namun dikarenakan oleh pendelegasian kewenangan yang tidak berjalan secara terarah selama ini, maka hasilnya tidak maksimal. Sehingga ditegaskan kembali oleh Pemerintah melalui Kementrian Dalam Negeri dengan diterbitkannya Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Walikota Padangsidimpuan pada tanggal 09 November 2016 di ruangan kerja beliau, bahwa kepentingan yang mempengaruhi diimplementasikannya kebijakan ini di Kota Padangsidimpuan adalah:

“Dengan adanya Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN, yang mengharuskan setiap kecamatan di Indonesia untuk menerapkannya paling lambat 5 (lima) tahun setelah ditetapkannya Permendagri tersebut yaitu Januari 2015, tentunya kita Kota Padangsidimpuan juga harus menerapkannya sesuai dengan amanat dari Permendagri tersebut. Disamping itu, selain sebagai petunjuk, Permendagri No. 4 Tahun 2010 juga menjadi sebuah penegasan kepada Pemerintah Daerah bahwa pelimpahan kewenangan dari Walikota kepada Camat memang menjadi keharusan yang bertujuan untuk memperpendek rentang kendali birokrasi dengan memindahkan beberapa urusan yang sebelumnya ditangani di Kantor

Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan dalam upaya untuk meningkatkan pelayanan publik di Kota Padangsidempuan.

Sementara itu, Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan mengatakan :

“...bahwa PATEN perlu dilaksanakan sebagai perwujudan Pemerintah Daerah sebagai pelayan masyarakat dengan memberi kemudahan kepada masyarakat yang ada di desa maupun kelurahan yang membutuhkan pelayanan administrasi maupun terkait perizinan dan juga sebagai perwujudan dari Visi dan Misi Pemerintah Kota Padangsidempuan yang dirumuskan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kota Padangsidempuan Tahun 2013-2018”. (hasil wawancara dengan Bapak Drs. A.R Marjoni, MM pada tanggal 9 November 2016).

Lebih jauh, menurut Kepala Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan bahwa PATEN perlu dilaksanakan sebagai perwujudan dari usaha pemerintah daerah untuk menciptakan pelayanan prima kepada masyarakat dengan memberi kemudahan kepada masyarakat yang ada di desa maupun kelurahan yang membutuhkan pelayanan administrasi ataupun terkait perizinan(hasil wawancara dengan Bapak Enda Mora, tanggal 17 November 2016, di ruang kerja beliau).

Dari hasil wawancara diatas, setidaknya ada 3 (tiga) yang mempengaruhi Kota Padangsidempuan perlu mengimplementasikan kebijakan PATEN melalui pendelegasian kewenangan dari Walikota kepada Camat, yaitu :

1. Adanya tuntutan peraturan, yang dalam hal ini adalah Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) yang menyatakan bahwa pelimpahan kewenangan dari Walikota kepada Camat merupakan suatu keharusan.
2. Untuk mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat dengan memperpendek rentang kendali birokrasi, memindahkan beberapa urusan yang semula ditangani di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu kepada

kecamatan sehingga memudahkan masyarakat baik yang ada di desa maupun di kelurahan yang membutuhkan pelayanan administrasi dari Pemerintah Kota Padangsidempuan.

3. Kebijakan PATEN sejalan dengan Visi dan Misi Kota Padangsidempuan yang tertuang dalam RPJMD Kota Padangsidempuan Tahun 2013-2018.

4.4.2. Jenis Manfaat Yang Dihasilkan Dari Implementasi Kebijakan

Menurut Andi Pitono, suatu kebijakan yang baik tentunya memberi manfaat kepada seluruh stakeholder dari kebijakan tersebut. Manfaat implementasi ini perlu memperhatikan ruang lingkup, kepentingan instansi pelaksana maupun kepentingan masyarakat (Jurnal Pamong Praja, 2011).

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, terdapat berbagai manfaat dari diimplementasikannya kebijakan PATEN di Kota Padangsidempuan. Hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Padangsidempuan Utara, mengatakan bahwa :

“Manfaat PATEN ini sangat besar sekali, tidak hanya kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan, dimana masyarakat memperoleh kemudahan dan waktu dalam pengurusan yang dapat diminimalisir apabila telah sesuai dengan persyaratan, terlebih juga manfaat itu dirasakan oleh pegawai kecamatan karena sudah ada prosedur yang jelas dalam memberikan pelayanan, sehingga pegawai tinggal memeriksa berkas pemohon sesuai dengan prosedur dan standar pelayanan yang sudah ada, sehingga dalam mengambil suatu keputusan, saya tidak ragu lagi karena sudah sesuai dengan aturan yang ada (hasil wawancara dengan Bapak Nasaruddin Siregar, Sos, Tanggal 11 November 2016)

Sementara itu, menurut salah satu petugas loket di kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara yang diwawancarai oleh peneliti mengatakan :

“Masyarakat cukup puas dengan adanya PATEN ini, mereka mendapatkan pelayanan yang lebih cepat, untuk masyarakat yang akan mengurus IMB $\leq 150 M^2$ masyarakat tidak perlu lagi ke Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu, akan tetapi cukup pengurusannya di Kantor Kecamatan saja, tentu ini akan menghemat waktu dan biaya ongkos-ongkos transportasi masyarakat, apalagi kalo rumahnya didaerah Kelurahan Losung Batu yang lokasinya jauh dari Kantor Pelayanan Perizinan terpadu Kota

Padangsidempuan, yang pada akhirnya suatu kepuasan tersendiri bagi kami apabila melihat masyarakat yang telah selesai melakukan urusan keluar dengan senyuman”. (Hasil wawancara dengan Ade Sukaesih, tanggal 18 November 2016).

Di sisi lain, dari perspektif masyarakat yang disampaikan oleh seorang informan dalam penelitian ini bahwa :

“Pelayanan di Kota Padangsidempuan secara umum dan di Kecamatan Padangsidempuan Utara secara khususnya sudah jauh lebih baik dari yang dulu, sekarang sudah ada brosur-brosur dan standar pelayanan yang ditempelkan sehingga kita mengetahui berkas-berkas apa saja yang dibutuhkan dan waktu pengurusannya dalam mengurus izin. Di pintu depan kita juga sudah diarahkan untuk memberikan berkas ke loket yang telah disediakan, jadi kita tidak seperti orang bingung kalo masuk, sudah langsung diarahkan ketempat pengurusannya”. (hasil wawancara dengan pemilik salon Oma Wijaya pada tanggal 18 November 2016)

Pernyataan informan tersebut sejalan dengan hasil observasi peneliti di Kantor Kecamatan Padangsidempuan , yang ditunjukkan pada gambar 4.5 berikut ini :



Gambar diatas menunjukkan kondisi real Kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara dalam penyelenggaraan PATEN

Gambar 4.5. Penyelenggaraan PATEN di Kecamatan Padangsidempuan Utara Kota Padangsidempuan

Dari beberapa hasil wawancara tersebut terlihat bahwa manfaat dari kebijakan PATEN itu bersifat *multiplier effect*. Dilihat dari perspektif masyarakat, maka manfaat dari kebijakan ini adalah pelayanan menjadi lebih dekat sehingga lebih cepat, lebih transparan dan murah, sementara itu manfaatnya bagi pelaksana seperti Camat yaitu mempercepat dalam pengambilan keputusan dan bagi staf kecamatan adalah pekerjaan yang mereka kerjakan menjadi jelas dan terarah, lebih profesional, lebih nyaman dalam bekerja, serta pembagian pekerjaan menjadi jelas.

4.4.3. Perubahan yang diharapkan

Perubahan yang diharapkan dari diimplementasikannya kebijakan PATEN ini adalah untuk meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat melalui penyelenggaraan pelayanan yang efektif dan efisien yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah kepada masyarakat, khususnya di tingkat kecamatan.

Dari hasil observasi di lapangan, ternyata perubahan yang diharapkan setelah diimplementasikannya PATEN tidak sampai disitu saja. Hal ini disampaikan oleh Walikota Padangsidempuan dalam wawancara yang dilaksanakan di ruang kerja beliau pada tanggal 17 November 2016 yang mengatakan :

“Bahwa PATEN yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Padangsidempuan merupakan tindak lanjut dari Permendagri No. 04 Tahun 2010 tentang pedoman pelaksanaan Administrasi terpadu Kecamatan (PATEN) dan juga bukti keseriusan Pemerintah Kota Padangsidempuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, karena dengan adanya PATEN maka terjadi perubahan sistem pelayanan dari konvensional ke sistem PATEN dengan harapan dapat mengoptimalkan peran Pemerintah Kecamatan dalam pelayanan guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, sehingga kendala seperti jarak jangkauan, kesulitan sarana angkutan dan biaya yang selama ini dihadapi masyarakat dapat teratasi dengan baik” selain itu diharapkan dapat mengubah pola pemikiran atau mindset masyarakat terhadap kinerja Kecamatan selama ini .

Dari penjelasan tersebut diperoleh informasi bahwa selain menciptakan efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik di kalangan Pemerintahan Daerah, perubahan yang diinginkan dari adanya kebijakan PATEN ini tidak sampai disitu saja, selain untuk meningkatkan kualitas pelayanan menuju pelayanan prima kepada masyarakat ditingkat kecamatan khususnya dan di tingkat Kota pada umumnya, juga untuk mengubah kondisi pelayanan yang ada selama ini dari sistem pelayanan yang konvensional kesistem PATEN dan juga mengubah *mindset* masyarakat akan kinerja kecamatan.

Berbagai hal telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Padangsidempuan dalam mengubah kondisi pelayanan yang ada, agar masyarakat mengetahui bahwa telah terjadi suatu perubahan pelayanan di Kecamatan, berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan salah satu informan yaitu :

“Sosialisasi yang kita laksanakan di Kecamatan Padangsidempuan Utara yaitu dengan menyampaikan Program PATEN kepada Lurah dalam pelaksanaan Rapat Pemerintahan yang kita laksanakan setiap hari Senin setiap minggunya, kemudian kita juga membagikan brosur PATEN tersebut kepada Lurah untuk diteruskan kepada masyarakat melalui Kepala Lingkungan ataupun langsung kepada masyarakat yang memiliki urusan di Kelurahan demikian juga kepada masyarakat yang memiliki urusan ke Kantor Camat, brosur juga kita bagikan agar masyarakat dapat mengetahui program PATEN tersebut”. (hasil wawancara dengan Bapak Nasaruddin Siregar, S.Sos, selaku Camat Padangsidempuan Utara pada tanggal 11 November 2016).

Selain itu informan lainnya juga mengatakan :

“.....bahwasanya sosialisasi telah dilaksanakan baik melalui Spanduk-spanduk yang ditempelkan di tempat umum, brosur-brosur PATEN yang dibagikan ke 6 (enam) Kecamatan yang ada di Kota Padangsidempuan, melalui Surat Kabar, radio, maupun dalam sambutan-sambutan yang kerap disampaikan oleh Walikota dan Wakil Walikota dalam acara yang dihadiri oleh elemen masyarakat”.(hasil wawancara dengan Bapak Syafaruddin Harahap, S.Sos, selaku Kabag Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan, 8 November 2016).

Hasil dari beberapa wawancara tersebut menunjukkan bahwa langkah-langkah sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Padangsidimpuan sudah berjalan baik, namun dari hasil observasi di lapangan, meski sosialisasi telah dilakukan, ternyata belum menyentuh segenap masyarakat terutama dalam hal kesadaran masyarakat akan pentingnya suatu perizinan. Seperti yang disampaikan oleh salah seorang informan dalam wawancara yang mengatakan bahwa:

“Dalam mengurus izin, masyarakat masih banyak yang malas untuk datang mengurus sendiri ke kecamatan, banyak diantaranya yang mengharapkan para petugas untuk datang menghampiri tempat usaha mereka, dengan kata lain jemput bola, sementara jika hal demikian dilakukan tentu akan memakan waktu yang lama dan tidak sesuai dengan Standar pelayanan yang ada, untuk itu ketika personil kecamatan melakukan survei ke lapangan, kami tidak melayani pengurusan ditempat usaha, akan tetapi kami arahkan untuk datang ke Kecamatan”. (hasil wawancara dengan Ade Sukaesih, selaku petugas loket PATEN di Kecamatan Padangsidimpuan Utara, 18 November 2016).

Apabila hal ini dibiarkan terjadi secara terus menerus, maka tujuan implementasi kebijakan PATEN di Kota Padangsidimpuan, khususnya di Kecamatan Padangsidimpuan Utara tidak akan tercapai secara maksimal dan berdasarkan hasil observasi dilapangan, berbagai tindakan sudah dilakukan pihak Kecamatan Padangsidimpuan Utara diantaranya dengan menghimbau para Lurah, Kelapa Lingkungan apabila melakukan *survei* kelapangan untuk tidak melakukan pengurusan izin ditempat usaha, akan tetapi mengarahkan masyarakat untuk datang sendiri mengurus ke Kecamatan.

Selain itu, dengan adanya standar pelayanan dan pembagian kerja yang jelas, maka perubahan yang terjadi adalah pemberdayaan aparatur kecamatan secara merata dalam penyelenggaraan pelayanan karena masing-masing staf yang ada di kecamatan memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam penyelenggaraan PATEN.

4.4.4. Kedudukan Pembuat Kebijakan

Menurut Merilee S. Grindle dalam Subarsono (2006), letak pengambilan keputusan akan menjelaskan apakah letak sebuah program sudah tepat atau belum. Pengambilan sebuah keputusan didalam sebuah kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan sebuah kebijakan

Pembuat kebijakan mulai dari pimpinan tertinggi hingga pimpinan terendah dalam penyelenggaraan PATEN tercermin dalam peraturan yang mengatur tentang pendelegasian kewenangan dari Bupati/Walikota kepada Camat. Demikian halnya di Kota Padangsidempuan, dasar diselenggarakannya PATEN adalah ditetapkannya Peraturan Walikota Padangsidempuan No. 03 Tahun 2014 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Walikota Kepada Camat Untuk Melaksanakan Urusan Umum dan Urusan Pemerintahan Daerah tersebut tidak berjalan mudah. Hal ini disampaikan oleh Asisten Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 9 November 2016, yang menyatakan bahwa:

“Proses perumusan hingga pada tahap pelaksanaan memang terkesan kejar target dari aturan yang dikeluarkan oleh Permendagri No. 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman PATEN tersebut, akan tetapi sebenarnya sejak 2003 yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Walikota Nomor 061/315.Y/2003 tentang Pendelegasian Sebagian Wewenang Walikota Kepada Camat Dalam Daerah Kota Padangsidempuan, Kota Padangsidempuan sudah berusaha mencari suatu proses pelayanan yang ideal yang dapat memberikan pelayanan yang cepat dan terukur, walaupun hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan,. Oleh karena itu dengan adanya Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang PATEN ini dapat menjadi pedoman dan penekan bagi seluruh Kecamatan di Indonesia untuk dapat melaksanakan pelayanan semaksimal mungkin.

Selain itu, berdasarkan wawancara dengan Kabag Administrasi Pemerintahan Umum yang menyatakan bahwa :

adanya komitmen yang kuat dari Walikota Padangsidempuan dalam mengawal implementasi PATEN ini di Kota Padangsidempuan ditandai dengan kehadirannya pada setiap rapat koordinasi Tim Teknis PATEN serta kerap melakukan kunjungan ke Kecamatan-kecamatan untuk melihat langsung penyelenggaraan PATEN (hasil wawancara dengan Kabag Administrasi Pemerintahan Umum, tanggal 8 November 2016).

Terkait hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwasanya diterbitkannya Peraturan Walikota No. 3 Tahun 2014 tentang pelimpahan kewenangan Walikota kepada Camat sudah tepat untuk dilakukan oleh Pemerintah Kota Padangsidempuan. Selain sebagai tindak lanjut dari permendagri No. 4 tahun 2010 tentang Pedoman PATEN, ditetapkannya peraturan ini juga untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan *political will* dalam bentuk Komitmen dari Walikota Padangsidempuan tersebut memegang peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan karena berhasil meredam *conflict of interest* antar Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Dalam pendelegasian kewenangan dari Bupati/Walikota kepada Camat, Wasistiono menyebutkan bahwa terdapat dua pola yang dianut yaitu pola seragam dan pola beranekaragam, yang didasarkan atas pertimbangan kondisi wilayah, penduduk dan tingkat kebutuhan dari didelegasikannya kewenangan tersebut (Wasistiono, Nurdin, dan Fahrurrozi, 2009). Jika dilihat substansi Peraturan Walikota Nomor 03 Tahun 2014 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Kepada Camat Untuk Melaksanakan Urusan Pemerintahan Umum dan Pemerintahan Daerah, pendelegasian kewenangan yang dilakukan di Kota Padangsidempuan menganut pola seragam, Hal ini disampaikan oleh Walikota Padangsidempuan, bahwa :

“.....sebagai tindak lanjut dari Permendagri No. 04 Tahun 2010 yang mengamanatkan kepada seluruh Kabupaten Kota untuk dapat mengimplementasikannya paling lama Tahun 2015, maka Pemerintah Kota

Padangsidempuan juga harus segera melaksanakannya, dan didalam proses persiapannya apabila tiap kecamatan harus dianalisis lagi satu persatu terkait kewenangan yang layak dijalankannya, maka itu akan membutuhkan waktu yang lama dan dana yang tidak sedikit, mengingat batas waktu yang ditetapkan oleh Permendagri No. 4 Tahun 2010 ini kepada semua kecamatan di Indonesia, tetapi yang terpenting saat ini adalah kebijakan PATEN ini telah kita implementasikan dulu disetiap kecamatan, walaupun sebenarnya antar kecamatan itu bisa saja berbeda kondisinya, seiring berjalannya waktu nanti akan kita adakan perbaikan, baik itu penambahan ataupun penarikan kembali kewenangan.....”(hasil wawancara dengan Bapak Andar Amin Harahap, S.STP, M.Si, tanggal 17 November 2016).

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pola penyeragaman kewenangan yang didelegasikan dari Walikota kepada Camat di Kota Padangsidempuan sudah tepat untuk dilakukan disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah adanya tuntutan peraturan yang sudah mendesak sehingga tidak memungkinkan lagi bagi Pemerintah Kota Padangsidempuan untuk menganalisis satu persatu kewenangan untuk tiap-tiap kecamatan, disamping akan menghabiskan dana yang tidak sedikit juga akan memakan waktu yang lama.

4.4.5. Para Pelaksana Program

Siapa-siapa saja yang menjadi stakeholders dalam implementasi kebijakan disesuaikan dengan bidang yang akan dilaksanakan, yang secara tertulis telah menjadi ketetapan melalui adanya kebijakan atau peraturan yang diuraikan berdasarkan tujuan program, prioritas program, dan rincian program ke dalam berbagai kegiatan. Melalui uraian ketiga hal tersebut, maka secara jelas akan terlihat siapa saja pihak yang terkait di dalamnya termasuk bagaimana tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan kegiatan yang ditangani tersebut.

Menurut Bapak Syafaruddin Harahap, S.Sos selaku Kabag Administrasi Tata Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan , instansi yang

terlibat dalam pelaksanaan PATEN secara umum sudah terlihat dalam susunan Tim Teknis PATEN. Beliau menyatakan bahwa :

“Pada saat penyusunan payung hukum yang mengatur tentang pendelegasian wewenang Walikota kepada Camat yang dilakukan oleh Tim Teknis PATEN, kita melibatkan Bagian Administrasi Pemerintahan Umum, Bagian Hukum, Bagian Organisasi, serta Dinas-dinas terkait yang kewenangannya terpengaruhi oleh Peraturan Walikota tersebut, seperti Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi untuk permasalahan SITU dan HO , Dinas PU untuk permasalahan Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Dinas Pertanian dan Perikanan untuk Izin Lubuk Larangan, terutama Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu sebagai instansi yang kewenangannya berkurang akibat adanya PATEN ini”. (hasil wawancara pada tanggal 8 November 2016).

Sejalan dengan hal tersebut, Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota

Padangsidempuan dalam wawancaranya mengatakan bahwa :

“...yang melaksanakan program PATEN di tingkat Kota Padangsidempuan sampai dengan tingkat Kecamatan yaitu : untuk tingkat Kota Padangsidempuan adalah Tim Pelaksana Teknis PATEN Kota Padangsidempuan, sedangkan untuk tingkat Kecamatan dipimpin oleh Camat dan pegawai kecamatan sebagai pelaksana PATEN di Kecamatan...”. (Wawancara dengan Bapak Drs. Marjoni, MM, tanggal 9 November 2016)

Dari hasil wawancara tersebut, ternyata pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan PATEN di Kota Padangsidempuan yaitu para pegawai Kecamatan sebagai pelaksana PATEN di Kecamatan dan juga sebenarnya sudah tercermin dari susunan dan tugas dari Tim Teknis PATEN Kota Padangsidempuan yang dapat dilihat pada tabel 4.11 Berikut ini:

Tabel 4.11. Susunan Tim Pelaksana Teknis Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Kota Padangsidimpuan

No.	NAMA JABATAN	JABATAN DALAM TIM	KET
•	Walikota Padangsidimpuan	Pengarah	
•	Sekretaris Daerah Kota Padangsidimpuan	Ketua	
•	Asisten Pemerintahan Setda Kota Padangsidimpuan	Wakil Ketua	
•	Asisten Ekonomi dan Pembangunan Setda Kota Padangsidimpuan	Wakil Ketua	
•	Asisten Administrasi Umum Setda Kota Padangsidimpuan	Wakil Ketua	
•	Kepala Bagian ADM. Pemerintahan Umum Setda Kota Padangsidimpuan	Sekretaris	
•	Staf Ahli Walikota Bidang Ekonomi dan Keuangan Setda Kota Padangsidimpuan	Anggota	
•	Kepala Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kota Padangsidimpuan	Anggota	
•	Kepala Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan dan Pasar Daerah Kota Padangsidimpuan	Anggota	
•	Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Daerah Kota Padangsidimpuan	Anggota	
•	Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kota Padangsidimpuan	Anggota	
•	Kepala Kantor Pelayanan, Perizinan Terpadu Daerah Kota Padangsidimpuan	Anggota	

Sumber : Lampiran I Surat Keputusan Walikota Padangsidimpuan Nomor 307/KPTS/2014

Tim Teknis PATEN Kota Padangsidimpuan melalui Keputusan Walikota Padangsidimpuan Nomor 307/KPTS/2014 tentang Pembentukan Tim Teknis Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) Kota Padangsidimpuan mempunyai tugas :

- a. Mempersiapkan rancangan kebijakan dan petunjuk umum/teknis yang dibutuhkan dalam rangka penerapan PATEN;
- b. Memfasilitasi terselenggaranya PATEN;
- c. Mengevaluasi penyelenggaraan PATEN berdasarkan pada laporan semester yang disampaikan Camat kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah serta hasil monitoring lapangan;
- d. Melaksanakan pembinaan kepada Camat, apabila dalam hasil evaluasi semester 1 Camat menunjukkan perkembangan tidak baik dalam penyelenggaraan PATEN;
- e. Memberikan kajian kepada Walikota tentang kerja Camat dimaksud dari hasil evaluasi semester II yang tidak juga menunjukkan perkembangan yang baik setelah adanya pembinaan sebagaimana dimaksud pada huruf (d)

Selain jajaran Pemerintah Kota Padangsidempuan sebagai penyedia layanan, maka sebagai penerima layanan PATEN, masyarakat juga merupakan pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program PATEN tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu masyarakat yang pernah mengurus Rekomendasi Izin Mendirikan Bangunan $\geq 150 \text{ M}^2$ di Kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara mengatakan :

“Meski masih harus membawa rekomendasi dari Kecamatan ini ke Kantor pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan dalam hal pemenuhan persyaratan, tetapi dikarenakan urusan di Kecamatan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan tidak dipungut biaya, maka paling tidak dengan adanya PATEN ini, sudah menghemat waktu dikarenakan personil dari kecamatan sudah memeriksa berkas-berkas yang akan dibawa ke Kantor Pelayanan Perizinan terpadu dan juga menghemat biaya”. (Hasil wawancara dengan Ibu Nasution pada tanggal 18 Novemver 2016 di Kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara).

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwasanya masyarakat merupakan pelaku utama dalam pelaksanaan PATEN, yang akan dilayani oleh Pemerintah sebagaimana tertuang dari tujuan PATEN ini sendiri yaitu untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, dimana Pemerintah sebagai pelaku pendamping berperan sebagai penyedia pelayanan.

4.4.6. Sumber Daya Yang Tersedia

Dalam pengimplementasian suatu kebijakan publik, sumber daya (resources) haruslah terpenuhi baik dari segi kualitas maupun kuantitas, karena hal ini merupakan salah satu aspek yang menentukan baik tidaknya implementasi suatu kebijakan di lapangan. Sumber daya ini mencakup sumber daya manusia, dana yang dibutuhkan, serta sarana dan prasarana penunjang.

a. Sumber Daya Manusia

Salah satu syarat agar pelaksanaan pendelegasian kewenangan dapat dilaksanakan adalah adanya dukungan anggaran dan personil untuk menjalankan kewenangan yang telah didelegasikan kepada Camat (Wasistiono, Nurdin, dan Fahrurozi, 2009). Sejalan dengan hal tersebut, Kasubbag Administrasi Tata Pemerintahan Umum dan Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Padangsidimpuan dalam wawancaranya, menyatakan bahwa:

“Ada beberapa kecamatan yang masih menemui kendala seputar sumber daya personil seperti jumlahnya yang masih kurang dan kemampuannya yang belum memadai. Untuk mengatasi permasalahan ini di beberapa kecamatan, ada staf yang juga merangkap sebagai petugas pelayanan (petugas loket), jadi mendayagunakan personil yang ada, yang jelas, jika ada kebutuhan personil, pihak kecamatan dapat mengusulkan penambahan pegawai kepada Badan Kepegawaian Daerah, dan apabila dimungkinkan akan dipenuhi oleh BKD Kota Padangsidimpuan”.(wawancara dengan Zulbahri, ST, tanggal 9 November 2016)

Sementara itu, informan lainnya menerangkan bahwa:

“Pada intinya semua kecamatan masih kekurangan keterampilan para petugas PATENnya, terutama pegawai yang memiliki kemampuan dibidang tekhnis, begitu juga dengan Kecamatan Padangsidimpuan Utara yang pada saat ini masih mendayagunakan pegawai yang ada sebagai pelaksana PATEN, disatu sisi sebenarnya dengan mendayagunakan pegawai yang ada ini mempunyai manfaat yaitu masing-masing pegawai memiliki tugas dan tanggungjawab, begitu juga mengenai sarana dan prasarananya, karena penyediaan sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan PATEN, tergantung kemampuan dari masing-masing Kecamatan. Mengenai kekurangan tersebut sudah kita laporkan kepada Bagian Administrasi pemerintahan Umum. dan untuk kekurangan peralatan yang ada sudah kita anggarkan. (hasil wawancara dengan Bapak Nasaruddin Siregar, S.Sos selaku Camat Padangsidimpuan Utara, tanggal 11 November 2016).

Disisi lain, diperoleh informasi bahwa masih terdapat permasalahan dari segi kualitas dan kuantitas personil yang ada di kecamatan. Hal ini terjadi karena sebaran personil yang ada di setiap kecamatan belum merata jumlahnya sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12. Jumlah Aparatur Kecamatan se-Kota Padangsidimpuan

No.	KECAMATAN	JUMLAH PEGAWAI (Orang)
1.	Padangsidimpuan Utara	140
2.	Padangsidimpuan Selatan	97
3.	Padangsidimpuan Tenggara	45
4.	Padangsidimpuan Hutaimbaru	53
5.	Padangsidimpuan Batunadua	43
6.	Padangsidimpuan Angkola Julu	18
Jumlah		396

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Padangsidimpuan (2015)

Berdasarkan tabel diatas, Sebagaimana kecamatan-kecamatan lainnya yang masih mengalami permasalahan terkait personil yang ada, Kecamatan Padangsidimpuan Utara juga mengalaminya. Meski jumlahnya pegawai yang ada di Kecamatan Padangsidimpuan Utara cukup besar jika dibandingkan dengan

kecamatan lainnya, namun pada kenyataannya belum menjamin terpenuhinya kebutuhan personil terutama dalam penyelenggaraan PATEN baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Hal ini juga disampaikan oleh salah satu informan yang menyatakan bahwa:

“Jika kita lihat dari jumlah pegawai yang ada di Kecamatan Padangsidempuan Utara, walaupun jumlah pegawainya banyak akan tetapi yang bekerja di Kecamatan Padangsidempuan Utara hanya sedikit, selebihnya berada di 16 Kelurahan, dan jumlah pegawai yang ada tersebutpun belum memadai untuk melaksanakan PATEN. Dalam PATEN itu sendirikan paling tidak membutuhkan sekitar 20 orang pegawai mulai dari penanggung jawab hingga kepada petugas informasi. Kompetensi pegawai yang ada pun masih sangat terbatas, karena hampir 50% dari personil yang ada itu masih belum memadai secara kemampuan teknis dan latar belakang pendidikan, jadi untuk saat ini kita masih mengoptimalkan pegawai yang ada”. (hasil wawancara dengan Bapak Subandi Adlan Siregar, ST, selaku Kasi Pemerintahan Kecamatan Padangsidempuan Utara, pada tanggal 18 November 2016).

Grindle mengatakan bahwa terdapat dua faktor penting dalam menciptakan implementasi program pemerintah yang efektif, yaitu personil yang kompetensinya terlatih dan ketersediaan jumlahnya (1980). Oleh karena itu, jumlah dan kualitas personil yang ada di kecamatan se-Kota Padangsidempuan masih perlu ditingkatkan, karena apabila kewenangan yang didelegasikan tidak didukung oleh personil kecamatan yang cukup, maka penyelenggaraan PATEN di kecamatan tidak dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam mengatasi permasalahan tersebut, Kota Padangsidempuan memang sudah melakukan beberapa alternatif guna meningkatkan kualitas dan kuantitas personil yang ada di kecamatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kabag Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan mengatakan:

“Untuk masalah personil pelaksana PATEN di kecamatan, dimana ada sebagian kecamatan yang memang masih kekurangan personilnya, untuk

itu Camat dapat mengajukan permohonan penambahan kepada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kota Padangsidempuan dan untuk kualitas personil yang telah ada, kita melakukan beberapa pelatihan yang dilaksanakan secara bertahap, baik dalam bentuk pelatihan administrasi maupun pelatihan tata cara bersikap dalam memberikan pelayananan.” (Hasil wawancara dengan Bapak Syafaruddin Harahap, S.Sos, 8 November 2016).

Dari hasil wawancara tersebut, diperoleh informasi bahwa terdapat dua alternatif yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Padangsidempuan dalam mengatasi permasalahan personil, yaitu yang pertama, untuk mengatasi kekurangan dari segi jumlah, maka Camat dimungkinkan untuk meminta penambahan personil kepada BKD. Kedua, sebagaimana yang telah disampaikan sebelumnya bahwa dalam hal peningkatan kapasitas dan kualitas aparatur, maka Pemerintah Kota Padangsidempuan telah melakukan loklatih. Kegiatan loklatih tersebut diikuti oleh seluruh aparatur pelaksana PATEN yang dilakukan secara bertahap. Meskipun hasilnya belum maksimal, tetapi setidaknya sudah memenuhi syarat untuk diimplementasikannya PATEN di Kota Padangsidempuan. Oleh karena itu, kegiatan loklatih ini masih perlu dilakukan terutama untuk menjaga keberlanjutan kondisi yang sudah ada saat ini.

b. Sarana dan Prasarana PATEN

Dalam melaksanakan tugasnya yaitu dalam pemenuhan persyaratan teknis, Tim Teknis PATEN Kota Padangsidempuan melakukan *survei* mengenai kesiapan sarana dan prasarana Kecamatan dalam menunjang pelaksanaan PATEN di Kecamatan. Dana yang digunakan untuk melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana tersebut dibebankan kepada anggaran masing-masing Kecamatan, Hal ini disampaikan oleh Kabag Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan, bahwa :

“Mengenai sarana dan prasarana di Kecamatan, kami dapat menyediakan sarana dan prasarana yang butuhkan sesuai dengan sarana dan prasarana yang tertuang dalam pasal 10 Peraturan Walikota Nomor 2 Tahun 2014 tentang PATEN yaitu : Loker/meja pendaftaran, tempat pemrosesan berkas, tempat pembayaran, tempat penyerahan dokumen, tempat pengolahan data dan informasi, tempat penanganan pengaduan, tempat piket, ruang tunggu, dan perangkat pendukung lainnya. Selain itu dana yang dipergunakan untuk menyediakan sarana dan prasarana ini sudah ditampung dianggarkan masing-masing kecamatan”. (hasil wawancara dengan Bapak Syafaruddin Harahap, S.Sos. pada tanggal 08 November November 2016)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, salah seorang informan dalam suatu wawancara yang dilakukan dengan penulis juga mengatakan bahwa :

“Terkait penyiapan sarana dan prasarana sudah dianggarkan oleh Pemerintah Kota Padangsidempuan Tahun Anggaran 2014 melalui anggaran kecamatan. Tim Teknis kemudian akan melakukan pendataan apakah sarana dan prasarana yang telah disiapkan oleh Kecamatan itu sudah sesuai dengan yang dimaksudkan dalam Peraturan Walikota Nomor 2 Tahun 2014 tentang PATEN. Memang akhirnya, sarana dan prasarana setiap kecamatan berbeda bentuknya, misalnya loket, ruang tunggu, tempat piket di Kecamatan Hutaimbaru berbeda dengan loket, ruang tunggu dan tempat piket di Kecamatan Padangsidempuan Utara, karena penyediaannya tergantung dari kebutuhan kemampuan anggaran masing-masing Kecamatan serta pertimbangan efisiensi penyelenggaraan PATEN itu sendiri”. (hasil wawancara dengan Bapak Drs. AR. Marjoni, MM selaku Asisten Pemerintahan Setda Kota Padangsidempuan, tanggal 9 November 2016)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa penyiapan sarana dan prasarana PATEN telah dilakukan secara bersamaan dengan sosialisasi internal yang menjadi bagian dari tahap persiapan PATEN. Sumber dana yang dibutuhkan dalam penyiapan sarana dan prasarana ini berasal dari Anggaran Pendapatan dan belanja Daerah (APBD) Kota Padangsidempuan, yang dikelola oleh masing-masing Kecamatan. Kemudian dalam menentukan kebutuhan sarana dan prasarana di Kecamatan dilakukan secara *bottom-up* guna memberi keleluasaan dalam menentukan dan menyusun apa yang dibutuhkan di Kecamatan dan dengan cara *top-down* melakukan *survei* untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya dilapangan. Walaupun akhirnya ditemukan kondisi sarana dan prasarana yang berbeda antara

Kecamatan karena pemenuhannya tergantung kepada kebutuhan dan kemampuan anggaran masing-masing Kecamatan akan tetapi sarana dan prasarana yang ada tersebut seperti meja/loket pendaftaran, tempat pemrosesan berkas, ruang tunggu ataupun tempat piket yang sudah mencukupi dalam pemenuhan persyaratan PATEN.

Dalam Bab IV Pasal 12 (dua belas) Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN disebutkan bahwa untuk menunjang efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan PATEN, Kecamatan dapat menyediakan Sistem Informasi yang kegunaannya selain untuk melakukan proses perijinan, juga dapat dipergunakan untuk melaksanakan koordinasi dengan SKPD teknis terkait sehingga koordinasi dapat berjalan lebih cepat dan efisiensi, akan tetapi sesuai dengan *observasi* yang dilakukan oleh penulis dilapangan, bahwasanya untuk penyelenggaraan PATEN di Kecamatan Padangsidempuan Utara belum dilengkapi dengan aplikasi *Sistem Information Management* tersebut.

c. Biaya / Dana Penyelenggaraan PATEN

Berdasarkan Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN, pasal 21 mengenai Pembiayaan PATEN menyebutkan :

- 1) Biaya penyelenggaraan PATEN dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah,
- 2) Biaya Penyelenggaraan PATEN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran Kecamatan

Sedangkan Pasal 22 mengenai Penerimaan PATEN menyebutkan dalam hal penyelenggaraan PATEN menghasilkan penerimaan, wajib melakukan penyetoran ke kas daerah.

Untuk Kota Padangsidempuan, pembiayaan dan penerimaan untuk penyelenggaraan Program PATEN didapatkan dari alokasi dana Pemerintah Kota Padangsidempuan setiap tahunnya yang penganggarannya dilaksanakan dimasing-masing kecamatan. Dana yang ada dipergunakan untuk biaya belanja barang dan jasa serta membayar honor Tim pelaksana Teknis PATEN. Hal ini disampaikan oleh Asisten Pemerintahan Kota Padangsidempuan yang mengatakan bahwa :

“Terkait dengan biaya penyelenggaraan PATEN, maka seluruh biaya pengeluaran selama proses penyelenggaraannya dibebankan kepada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kota Padangsidempuan melalui anggaran Kecamatan, begitu juga dengan penerimaan yang diperoleh Kecamatan dalam penyelenggaraan PATEN wajib dimasukkan kedalam Kas Daerah”. (hasil wawancara dengan Bapak Drs. AR. Marjoni, MM selaku Asisten Pemerintahan Setda Kota Padangsidempuan, tanggal 9 November 2016).

Sejalan dengan pernyataan tersebut, salah seorang informan dalam suatu wawancara yang dilakukan dengan penulis menyatakan:

“Untuk penyelenggaraan kegiatan PATEN, biaya penyelenggaraan dibebankan kepada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kota Padangsidempuan melalui anggaran Kecamatan. Untuk Tahun 2015 Anggaran Kecamatan Padangsidempuan Utara untuk kegiatan PATEN yaitu sebesar Rp. 69.069.000,00 (Enam Puluh Sembilan Juta Enam Puluh Sembilan Ribu Rupiah) yang dipergunakan untuk pembayaran honorarium panitia pelaksana dan Belanja Barang dan Jasa, sedangkan untuk kegiatan pelatihan untung menunjang kualitas pegawai sebagai pelaksana PATEN belum kita anggarkan, akan tetapi kedepannya akan kita usahakan dimasukkan kedalam anggaran berikutnya, hal ini juga mempengaruhi penerimaan yang diperoleh dari penyelenggaraan PATEN yang hanya berkisar Rp. 40.000.000,00 (Empat Puluh Juta Rupiah) dan telah dimasukkan kedalam kas daerah”. (hasil wawancara dengan Camat Padangsidempuan Utara, Bapak Nasaruddin Siregar, S.Sos, tanggal 11 November 2016)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas dapat disimpulkan bahwasanya pembiayaan dan penerimaan Kecamatan Padangsidempuan Utara dalam penyelenggaraan PATEN telah dilakukan sesuai dengan amanat Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN yang menyebutkan bahwa biaya penyelenggaraan PATEN dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran, walaupun dalam kenyataannya biaya yang dikeluarkan oleh Kecamatan dalam penyelenggaraan PATEN lebih besar daripada biaya yang diterima dalam penyelenggaraan PATEN tersebut.

4.4.7. Kekuasaan, Kepentingan, Strategi Pelaksana Yang Terlibat

Menurut Merilee S. Grindle dalam Subarsono (2006), dalam suatu kebijakan perlu dipertimbangkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang, sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh hasilnya dari yang diharapkan,

Pada dasarnya, suatu implementasi kebijakan melibatkan berbagai aktor dalam proses pengambilan keputusan. Masing-masing aktor mempunyai posisi dan kepentingan tertentu (khusus) yang dapat menyebabkan konflik kepentingan melalui strategi-strategi yang digunakan, namun sedemokratis apa pun formulasi kebijakan publik, pada akhirnya yang memutuskan adalah pemimpin (Nugroho, 2011). Walikota Padangsidempuan sebagai pimpinan tertinggi di Kota Padangsidempuan memiliki tanggung jawab moral dalam memenuhi janjinya kepada konstituennya dan kepada masyarakat Kota Padangsidempuan pada

umumnya, yang tertuang dalam visi dan misi Kota Padangsidempuan. Sehingga untuk mencapainya, meskipun sebenarnya merupakan amanat peraturan dari Pemerintah Pusat, ternyata penyelenggaraan PATEN ini juga dijadikan sebagai salah satu alat pemenuhan janji tersebut. Oleh karena itu, Walikota Padangsidempuan terus mengawal dan mengontrol pelaksanaan PATEN ini yang tampak pada kehadiran beliau dalam setiap rapat koordinasi sejak masa perumusan Peraturan Walikota Nomor 03 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Walikota Kepada Camat Untuk Melaksanakan Urusan Pemerintahan Umum dan Pemerintahan Daerah hingga pada pelaksanaan PATEN tersebut. Hal tersebut sejalan dengan wawancara yang dilakukan dengan Asisten Pemerintahan Kota Padangsidempuan berikut ini :

“Dalam perumusan draf Peraturan Walikota tentang pendelegasian wewenang Walikota kepada Camat, terjadi perdebatan yang cukup alot antara pihak yang kepentingannya terpengaruhi, mengingat ini merupakan sebuah Peraturan yang bar , tentunya akan mendapat tantangan. Dan untuk mengatasi permasalahan ini, dibutuhkan sebuah komitmen yang kuat dari Walikota, dan komitmen yang kuat tersebut ditandai dengan kehadiran Walikota dalam setiap rapat koordinasi tim teknis dan mengawal setiap agenda rapat terutama pada saat memutuskan mana jenis pelayanan yang perlu didelegasikan, dan mana yang tidak perlu”. (hasil wawancara dengan Bapak Drs. A.R. Marjoni, MM, pada tanggal 9 November 2016) .

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwasanya pengawasan sangat baik dilakukan dalam implemmentasi suatu kebijakan, sebuah kebijakan jika tidak diawasi akan menghasilkan program yang gagal. Jika program sudah berjalan, maka program tersebut harus dievaluasi, secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut substansi dan implementasi dampak. Dalam hal ini evaluasi dipandang suatu kegiatan fungsional, artinya evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja

melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan, dengan demikian evaluasi kebijakan bisa meliputi tahap perumusan masalah-masalah kebijaksanaan, program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi maupun tahap dampak kebijakan.

Selain itu, pendelegasian kewenangan dalam mendukung implementasi PATEN di Kota Padangsidimpuan juga menunjukkan penilaian terhadap kapasitas kekuatan para pelaksana, kepentingan, dan strategi pelaksana yang terlibat. Sejalan dengan hal tersebut, Satuan Kerja Perangkat Daerah terkait terutama Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu telah mengalami pengurangan sebagian kewenangan yang dikarenakan oleh amanat peraturan. Akibat pengurangan ini, instansi terkait harus menerima dengan luwes karena apabila tidak menerimanya, maka akan dianggap mangkir. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Walikota Padangsidimpuan, yang mengatakan bahwa:

“Implementasi PATEN ini secara tidak langsung juga dapat kita gunakan untuk melihat kapasitas dan loyalitas aparatur kita terhadap komitmen pimpinan dan hal ini tidak hanya berlaku kepada kecamatan, tetapi juga kepada pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah lainnya. Kalau ada yang tidak menjalankan perannya secara maksimal, barangkali ini menjadi suatu bahan telahan saat akan melakukan mutasi jabatan”. (Hasil wawancara dengan Bapak Andar Amin Harahap, S.STP, M.Si, diruangan kerja beliau pada tanggal 17 November 2016).

Selanjutnya, sebagai aktor utama dalam pelaksanaan teknis kebijakan PATEN di Kota Padangsidimpuan, Camat telah dihadapkan pada sejumlah prosedur. Namun, meskipun tugas dan tanggung jawabnya bertambah seiring dengan kewenangan yang didelegasikan kepadanya, pekerjaannya tetap tidak menumpuk atau setidaknya tidak mengganggu pekerjaan utama yaitu melaksanakan kewenangan atributif dikarenakan adanya strategi pembagian kerja yang jelas sebab didasari oleh prosedur dan peraturan yang jelas. Sebagai contoh

di Kecamatan Padangsidempuan Utara, jumlah loket yang ada di Kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara terdiri atas 3 (tiga) loket, di mana masing-masing loket tersebut berada dibawah pengawasan setiap Kepala Seksi, sehingga dalam penyelenggaraan pelayanan PATEN disetiap loket, Kepala Seksi tersebut merupakan pertanggung jawab atas penyelenggaraan setiap jenis pelayanan. Di sisi lain, masyarakat merupakan kelompok sasaran dari kebijakan PATEN ini. Oleh karena itu, agar masyarakat mengetahui dan menyadari bahwa telah terjadi suatu mekanisme baru yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat, diperlukan sosialisasi yang lebih mendalam.

4.4.8. Karakteristik Lembaga dan Penguasa

Manager adalah individu yang mengelola aset agar menjadi bernilai tambah, tetapi pemimpin *make things happen* (Nugroho, 2011). Interaksi dan persaingan aktor-aktor dalam memperebutkan sumber daya, tanggapan dari pejabat pelaksana dan elit politik dipengaruhi oleh karakteristik dari lembaga dan penguasa terkait.

Implementasi kebijakan PATEN yang dilaksanakan di Kota Padangsidempuan, dipengaruhi oleh dua aspek yaitu keterbukaan dan kejelasan. Berdasarkan hasil observasi di lapangan, maka karakteristik lembaga yang menjalankan kebijakan PATEN ini bersifat hierarkis karena dilaksanakan oleh para birokrat. Sementara itu Kabag Administrasi Pemerintahan Umum Setda Kota Padangsidempuan menyatakan bahwa :

“PATEN baru dapat dilaksanakan di Kota Padangsidempuan yaitu setelah kepemimpinan walikota yang sekarang, selain untuk menjalankan peraturan yang telah ditetapkan pusat, disamping itu juga pelaksanaan PATEN ini sesuai dengan Visi dan Misi Kota Padangsidempuan, akan tetapi yang lebih utamanya yaitu dengan adanya ketegasan Walikota untuk melaksanakan PATEN dengan menginstruksikan para SKPD terkait untuk segera

bertindak”. (hasil wawancara dengan Bapak Syafaruddin Harahap, S.Sos, pada tanggal 8 November 2016)

Dari hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa, meskipun pelaksanaan PATEN ini sepenuhnya dilakukan oleh aparat birokrasi, tetapi apabila pimpinan memiliki komitmen yang kuat disertai dengan ketegasan, tidak ada hal yang tidak mungkin dilakukan di daerah. Hal tersebut sesuai dengan pengamatan yang dilakukan penulis dilapangan bahwasanya dalam mengantisipasi terjadinya tumpang tindih kewenangan antara Kecamatan dan Kantor Pelayanan Perizinan terpadu yang kewenangannya berkurang dengan adanya PATEN ini, maka Pemerintah Kota Padangsidimpuan mengeluarkan Peraturan Walikota Padangsidimpuan No. 19/PW/2014 tentang Perubahan Peraturan Walikota Nomor 04/PW/2012 tentang Pendelegasian Kewenangan Perizinan dan Non Perizinan kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan, sehingga jumlah kewenangan yang dijalankan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu ketika PATEN belum diimplementasikan terdiri dari 41 jenis perizinan. Setelah kebijakan PATEN diimplementasikan, terjadi pengurangan jenis pelayanan perizinan, dan berdasarkan Peraturan Walikota Padangsidimpuan No. 19/PW/2014 tentang Pendelegasian Kewenangan Perizinan dan Non Perizinan kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan, maka jumlah perijinan yang ada sekarang menjadi 35 jenis perijinan saja.

Hal tersebut sejalan dengan yang disebutkan oleh salah satu informan yang menyatakan bahwa:

“.....Kewenangan yang didelegasikan kepada Kecamatan pada awalnya merupakan kewenangan yang ada di Dinas sebelum disentralisasikan di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu dan kembali lagi didelegasikan ke Kecamatan, sehingga dalam penyusunan perizinan dan non perizinan apa saja yang akan didelegasikan kepada camat, para Dinas atau SKPD terkait

harus ikut hadir, agar mereka juga mengetahui apa-apa saja yang telah didelegasikan kepada Kecamatan tersebut dan dengan adanya pelimpahan kewenangan tersebut kepada Camat, maka jumlah kewenangan yang ada di kita menjadi berkurang, dan untuk mencegah terjadinya tumpang tindih kewenangan, Pemerintah Kota Padangsidimpuan telah mengeluarkan Peraturan Walikota No. 19/PW/2014 tentang Pendelegasian Kewenangan Perizinan dan Non Perizinan kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan sebagai Perubahan dari Peraturan Walikota Nomor 04/PW/2012 tentang Pendelegasian Kewenangan Perizinan dan Non Perizinan kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan.....”(wawancara dengan Kepala Kantor Pelayanan Terpadu Kota Padangsidimpuan, Tanggal 17 November 2016).

Dari hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa sebagai pengambil keputusan, seorang pimpinan harus tegas dalam mengambil keputusan, mengontrol setiap program yang sedang berjalan dan tegas menerapkan peraturan kepada aparatur dilingkungan kerjanya.

4.4.9. Kepatuhan dan Daya Tanggap Pelaksana

Hal lain yang dirasa penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari para pelaksana, maka yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauhmana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

Untuk mencapai kepatuhan (*compliance*) maka para pejabat pelaksana harus mendapatkan dukungan dari badan-badan pelaksana program, birokrat pelaksana program, elit politik yang terkait dan pihak penerima manfaat (*beneficiaries*). Apabila terjadi perlawanan dari pihak-pihak yang merasa dirugikan, maka pejabat pelaksana harus mampu mengalihkan perlawanan tersebut misalnya melalui jalur diplomasi (*argumentation*), *bargaining* (tawar-menawar) atau *accommodation* (penyesuaian) terhadap konflik (Grindle, 1980).

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan yang menyatakan bahwa:

“Dilihat dari segi kepatuhan, hingga saat ini, kondisi penyelenggaraan PATEN masih berjalan sebagaimana yang diharapkan karena pihak Pemerintah Kota Padangsidempuan belum pernah mendapatkan laporan terjadinya berbagai permasalahan dari instansi terkait maupun keluhan dari masyarakat. Begitu juga ketika kami melaksanakan monitoring, belum ada ditemukan masalah karena petugas PATEN tetap menjalankan tugas dan fungsi mereka sesuai aturan atau petunjuk teknis yang ada”. (Hasil wawancara dengan Kasubbag Administrasi Tata Pemerintahan Umum dan Kerjasama Setda Kota Padangsidempuan, tanggal 9 November 2016).

Sementara itu, berdasarkan hasil *observasi* yang dilakukan dilapangan ditemukan bahwa terkait tingkat kepatuhan petugas dilapangan dinilai cukup baik dan telah sesuai dengan standar pelayanan yang ada dan untuk mencegah tindakan pungutan liar dari para petugas PATEN, untuk itu Pemerintah Kota Padangsidempuan melalui Kecamatan telah melakukan tindakan pencegahan berupa pemberian tambahan penghasilan dalam bentuk insentif PATEN yang diberikan kepada petugas dilapangan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pejabat penyelenggara PATEN sebagaimana yang terlihat pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13. Rincian Insentif Paten Kecamatan Se-Kota Padangsidempuan

No	Uraian Jabatan	Jumlah Honorarium/Bulan (Rp)
1.	Penanggung Jawab	700.000,00
2.	Ketua	650.000,00
3.	Sekretaris	600.000,00
4.	Anggota	500.000,00
5.	Operator Pelayanan	400.000,00

Sumber : Seksi Pemerintahan dan trantibum Kecamatan Padangsidempuan Utara

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, daya tanggap para petugas loket terhadap kehadiran warga masyarakat khususnya di kantor Kecamatan

Padangsidempuan Utara, cukup memuaskan. Hal ini juga disampaikan oleh salah seorang informan yang menyebutkan bahwa:

“Mekanisme pelayanan di Kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara sudah jelas dan terarah, Apabila ada masyarakat yang ingin berurusan maka staf Kecamatan langsung menyapa mereka kemudian bertanya apa yang mereka butuhkan dan selanjutnya mengarahkan masyarakat tersebut ke loket PATEN sesuai dengan bidang urusannya”. (Hasil wawancara dengan Bapak Nasaruddin Siregar, S.Sos, selaku Camat Kecamatan Padangsidempuan Utara, 11 November 2016).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, tingkat responsivitas para pegawai pelaksana di lapangan sudah berjalan baik. Untuk menciptakan kondisi tersebut, Pemerintah Kota Padangsidempuan memiliki mekanisme pembinaan dan pengawasan yang berlapis. Di tingkat kecamatan, berdasarkan susunan Tim Pelaksana PATEN, maka sebagai penanggung jawab PATEN, Sekretaris Kecamatan berperan dalam mengawasi pelaksanaan PATEN di kecamatannya sekaligus melakukan pembinaan atas petunjuk Camat atau bersama-sama dengan Camat. Seperti yang disampaikan oleh seorang informan yaitu :

“Pengawasan pada tingkat Kota, secara teknis dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan terutama dalam hal teknis perizinan karena dalam penyelenggaraan PATEN, kecamatan berfungsi sebagai simpul dari Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu dan Secara fungsional pengawasan dilakukan oleh Bagian Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan dengan melakukan monitoring ke kecamatan per-Triwulan, kemudian pihak kecamatan juga melaporkan secara berkala setiap bulannya dan setiap akhir tahun mengenai pelaksanaan PATEN untuk melihat tingkat efektivitas penyelenggaraan PATEN di kecamatan”.(Hasil wawancara dengan Bapak Drs. A.R. Marjoni, MM selaku Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan, tanggal 9 November 2016).

Berbicara mengenai hubungan kerja Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu dengan kecamatan, salah seorang informan menyatakan bahwa:

“Secara garis besar, kita tidak menemui adanya permasalahan apalagi conflict of interest. Yang ada malah kita memberi laporan per-bulan serta berkoordinasi dengan mereka, apabila ada hal-hal yang perlu didiskusikan. Karena hal ini adalah amanat Permendagri No. 4 tahun 2010 yaitu

menjadikan kecamatan sebagai simpul KPTSP, jadi tidak ada yang perlu dipermasalahkan”. (Hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Padangsidempuan Utara, Bapak Nasaruddin Siregar, S.Sos, tanggal 11 November 2016).

Ternyata, berdasarkan hasil observasi dilapangan, terjadinya pengurangan jumlah kewenangan yang dijalankan oleh Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu memang tidak menimbulkan permasalahan yang mengganggu jalannya mekanisme pelayanan perizinan maupun rekomendasi perizinan diantara kedua instansi, akan tetapi dari hasil pengamatan pada daftar laporan penyelenggaraan PATEN yang diterima dan dikelola Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan menunjukkan bahwa apa yang dikatakan oleh Camat Padangsidempuan Utara dalam wawancara tersebut belum sesuai dengan fakta di lapangan. Meski masih terdapat kekurangan, namun khusus Kecamatan Padangsidempuan Utara memang sudah lebih baik. Akan tetapi tidak demikian pada beberapa kecamatan lain. Hal ini juga diungkapkan oleh Kasi Perizinan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan yang menyatakan bahwa:

“Dalam hal pengawasan, barangkali seharusnya kita juga punya andil, karena PATEN di kecamatan adalah simpul dari Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu (KPTSP). Itulah amanat Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN. Akan tetapi sampai sekarang kita belum sampai pada tahap tersebut, terbukti dari belum adanya laporan penyelenggaraan pelayanan dari setiap kecamatan, hanya beberapa saja”. (Hasil wawancara dengan Bapak Potan, tanggal 17 November 2016)

Sementara itu, informan lain juga membenarkan pernyataan Kasi Perizinan Kantor Pelayan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan tersebut, yang menyatakan bahwa :

“Menurut saya, hubungan kerja kita seharusnya saling mendukung. Karena, kita untuk urusan yang besar-besar, dan kecamatan untuk urusan yang kecil-kecil. Jadi tidak terkesan berjalan sendiri-sendiri seperti yang masih terjadi saat ini, kedepannya kita berharap, semoga Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kecamatan dan kecamatan lebih meningkatkan sinergitas dan saling

melengkapi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat terutama dalam hal perizinan dan rekomendasi perizinan”.(Hasil wawancara dengan Bapak Enda Mora, selaku Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan, 17 November 2016).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, tampak bahwa hubungan kerja antara kecamatan dengan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu memang mengalami perubahan, yakni dalam hal koordinasi, pengawasan, bertukar informasi, serta lebih sinergis, namun dalam hal koordinasi dan pengawasan yang dilihat dari laporan pelaksanaan penyelenggaraan PATEN dari setiap kecamatan belum sesuai harapan dan masih perlu pembenahan.

Dari hasil wawancara tersebut, diperoleh informasi bahwa dalam menciptakan kepatuhan dan daya tanggap para pelaksana kebijakan PATEN di lapangan, Kota Padangsidempuan sudah memiliki mekanisme kontrol yang komprehensif. Dalam hal teknis, ditangani oleh Kantor Pelayanan Perizinan terpadu dan dalam hal fungsi ditangani oleh Bagian Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan.

Dari hasil observasi dilapangan, meski Kota Padangsidempuan sudah memiliki mekanisme kontrol yang komprehensif, namun hal tersebut belum berjalan sebagaimana mestinya, seperti Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan sebagai pengawas teknis masih melakukan jemput bola dan hanya mengandalkan laporan penyelenggaraan PATEN dari Kecamatan.

4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang penulis dapatkan baik melalui wawancara dengan berbagai narasumber, survei maupun dokumen yang relevan telah

mendiskripsikan bagaimana Implementasi Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kota Padangsidempuan dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Implementasi Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN dengan menggunakan variabel-variabel implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Merile S. Grindle yaitu dilihat dari isi kebijakan (*content of police*) dan lingkungan kebijakan (*context of police*).

4.5.1. Isi Kebijakan (*Content Of Police*)

1. Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi (*Interest affected*)

Suatu kebijakan akan sulit diimplementasikan apabila isi kebijakan menyangkut kepentingan didalamnya. Individu/kelompok yang bersentuhan dalam implementasi kebijakan mungkin merasa diuntungkan tetapi dapat pula sebaliknya merasa dirugikan. Sehingga pihak yang merasa kepentingannya terancam akan melakukan perlawanan. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa implementasi kebijakan PATEN dapat berjalan setelah memenuhi 3 persyaratan yaitu syarat substantif, syarat administratif, dan syarat teknis. Berdasarkan hasil observasi di lapangan, ternyata diantara ketiga syarat tersebut, syarat substantif merupakan syarat yang menunjukkan bagaimana interaksi dari berbagai pihak yang kepentingannya terpengaruhi oleh adanya kebijakan PATEN ini, karena selain dikarenakan penyusunannya dilakukan secara bersama-sama melalui Tim Teknis PATEN, ternyata dalam proses pemenuhan syarat tersebut juga terjadi penambahan kewenangan instansi tertentu sekaligus mengurangi kewenangan instansi lain yang memang tidak mungkin dilakukan secara sepihak, hal ini sejalan dengan hasil beberapa wawancara yang penulis simpulkan bahwa kepentingan yang mempengaruhi

dalam tahap implementasi Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN secara umum yaitu :

1. Adanya tuntutan peraturan, yang dalam hal ini adalah Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) yang menyatakan bahwa pelimpahan kewenangan dari Walikota kepada Camat merupakan suatu keharusan.
2. Untuk mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat dengan memperpendek rentang kendali birokrasi, memindahkan beberapa urusan yang semula ditangani di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu kepada kecamatan sehingga memudahkan masyarakat baik yang ada di desa maupun di kelurahan yang membutuhkan pelayanan administrasi dari Pemerintah Kota Padangsidempuan.
3. Kebijakan PATEN sejalan dengan Visi dan Misi Kota Padangsidempuan yang tertuang dalam RPJMD Kota Padangsidempuan Tahun 2013-2018.

2. Jenis manfaat yang dihasilkan dari implementasi kebijakan

Sebuah kebijakan yang jelas, yang memberikan manfaat yang aktual (bukan hanya formal, ritual dan simbolis semata) kepada banyak pelaku lebih mudah di implementasikan dibanding dengan kebijakan yang kurang bermanfaat. Suatu kebijakan biasanya memiliki input atau hasil yang bersifat positif ataupun negatif, hal ini berkaitan dengan respon yang diberikan oleh objek dari kebijakan tersebut. Begitu pula halnya dengan Implementasi Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN. Tantangan dan manfaat adalah dua jenis hasil implementasi kebijakan yang bersifat positif dan negatif.

Berdasarkan keterangan dari informan dan analisis yang telah dilakukan mengenai jenis manfaat yang dihasilkan dari implementasi kebijakan dapat diketahui bahwasanya kebijakan ini sudah efektif dilaksanakan di Kota Padangsidimpuan dilihat dari berbagai manfaat yang diperoleh, yaitu antara lain:

a. Bagi Masyarakat sebagai penerima layanan

Dilihat dari perspektif masyarakat, maka manfaat dari kebijakan ini adalah pelayanan menjadi lebih dekat sehingga lebih cepat, lebih transparan dan lebih murah karena sudah ada brosur-brosur pelayanan dan standar pelayanan yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pelayanan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa selain menciptakan efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik dikalangan Pemerintah Daerah.

b. Dilihat dari perspektif Pelaksana PATEN

Bagi pegawai Kecamatan, dengan adanya standar pelayanan dan pembagian kerja yang jelas, maka perubahan yang terjadi adalah pemberdayaan aparatur Kecamatan secara merata dalam penyelenggaraan pelayanan karena pekerjaan yang mereka kerjakan menjadi lebih jelas dan terarah, lebih profesional, lebih nyaman dalam bekerja, serta pembagian pekerjaan menjadi jelas.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Andi Pitono dalam Jurnal Pamong Praja Vol. 1, No. 2 Tahun 2011 yang menyimpulkan bahwa suatu kebijakan yang baik tentunya memberi manfaat kepada stakeholder dari kebijakan tersebut. Manfaat implementasi kebijakan perlu memperhatikan

ruang lingkup, kepentingan instansi pelaksana maupun kepentingan masyarakat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sadu Wasistiono, Ismail Nurdin, dan M. Fahrurrozi (2009), dalam konteks pelimpahan kewenangan dari Bupati/Walikota kepada Camat, beberapa manfaat yang dapat diperoleh adalah:

1. Mempercepat pengambilan keputusan berkaitan dengan kepentingan dan kebutuhan masyarakat setempat.
2. Mendekatkan pelayanan pemerintahan kepada masyarakat.
3. Mempersempit rentang kendali dari Bupati/Walikota kepada Camat;
4. Kaderisasi kepemimpinan pemerintahan.

3. Perubahan yang diharapkan

Tipe manfaat sangat berkaitan erat dengan derajat perubahan yang diharapkan dari suatu kebijakan. Sebuah kebijakan yang terlalu menuntut adanya perubahan sikap dan prilaku yang signifikan akan lebih sulit untuk diimplementasikan, disamping itu kebijakan yang direncanakan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang juga akan menemui kesulitan dalam proses implementasi dibandingkan dengan kebijakan yang secara nyata memberikan dampak keuntungan langsung terhadap kelompok sasaran.

Mencermati isi kebijakan Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN sebagai salah satu program dibidang pelayanan publik dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.

Dari beberapa wawancara yang dilakukan penulis diperoleh informasi bahwa selain menciptakan efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik di kalangan Pemerintahan Daerah, perubahan yang diinginkan dari adanya

kebijakan PATEN ini tidak sampai disitu saja, selain untuk meningkatkan kualitas pelayanan menuju pelayanan prima kepada masyarakat ditingkat kecamatan khususnya dan di tingkat Kota pada umumnya, juga untuk mengubah kondisi pelayanan yang ada selama ini dari sistem pelayanan yang konvensional ke sistem PATEN dan juga mengubah *mindset* masyarakat tentang pelayanan di Kecamatan. Selain itu, dengan adanya standar pelayanan dan pembagian kerja yang jelas, maka perubahan yang terjadi adalah pemberdayaan aparatur kecamatan secara merata dalam penyelenggaraan pelayanan karena masing-masing staf yang ada di kecamatan memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam penyelenggaraan PATEN.

4. Kedudukan Pembuat Kebijakan

Isi pembuat kebijakan akan menunjukkan posisi pengambilan keputusan. Kebijakan dibidang tertentu biasanya diputuskan oleh oleh sejumlah besar unit pengambil kebijakan, sebaliknya ada kebijakan tertentu lainnya yang hanya ditentukan oleh sejumlah kecil unit pengambil kebijakan.

Demikian pula halnya dengan Kebijakan Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN. Pelaksanaan program PATEN dilakukan dan dijalankan sesuai dengan keputusan Tim Koordinasi di wilayahnya. Sebagai penanggung jawab program PATEN adalah Menteri Dalam Negeri. Selanjutnya penanggung jawab pelaksanaan program PATEN di Provinsi adalah Gubernur, di Kabupaten/Kota adalah Bupati/Walikota dan di Kecamatan adalah Camat.

Berdasarkan pemaparan penanggung jawab dan pengambil keputusan, maka letak pengambil keputusan kebijakan PATEN di Kota Padangsidempuan berada ditangan Walikota sebagai penanggung jawab PATEN. Hal ini dapat dilihat dari

pengamatan dan wawancara yang penulis dapatkan dilapangan, bahwa pada saat proses perumusan kebijakan, dikarenakan perumusan kebijakan ini mempengaruhi kewenangan dari Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu, maka sempat terjadi *conflict of interest* antar Tim Teknis PATEN tersebut. Kepala Daerah sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan harus dapat memahami dan juga mempertimbangkan dukungan dan tuntutan yang ada sehingga kebijakan dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik, hal ini dipenuhi oleh Walikota Padangsidempuan dengan meredam *conflict of interest* antar Satuan Kerja Perangkat Daerah melalui *Political Will* dalam bentuk komitmen yang kuat dari Walikota untuk menyelenggarakan PATEN.

Jika dilihat substansi Peraturan Walikota Nomor 03 Tahun 2014 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Kepada Camat Untuk Melaksanakan Urusan Pemerintahan Umum dan Pemerintahan Daerah, pendelegasian kewenangan yang dilakukan di Kota Padangsidempuan menganut pola seragam dan dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pola penyeragaman kewenangan yang didelegasikan dari Walikota kepada Camat di Kota Padangsidempuan sudah tepat untuk dilakukan disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah adanya tuntutan peraturan yang sudah mendesak sehingga tidak memungkinkan lagi bagi Pemerintah Kota Padangsidempuan untuk menganalisis satu persatu kewenangan untuk tiap-tiap kecamatan, disamping akan menghabiskan dana yang tidak sedikit juga akan memakan waktu yang lama hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wasistiono yang menyebutkan bahwa terdapat dua pola yang dianut dalam pendelegasian kewenangan yaitu pola seragam dan pola beranekaragam, yang didasarkan atas pertimbangan kondisi wilayah, penduduk dan tingkat kebutuhan

dari didelegasikannya kewenangan tersebut (Wasistiono, Nurdin, dan Fahrurrozi, 2009).

5. Para Pelaksana Program

Berdasarkan hasil wawancara dan didukung oleh data yang relevan maka pelaksana program PATEN di Kota Padangsidempuan telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewenangan yang telah diberikan sesuai dengan amanat dari Permendagri No. 4 Tahun 2014 tentang Pedoman PATEN, secara rinci yaitu :

a. Walikota

Sebagai pengambil kebijakan dan penanggung jawab kebijakan, dapat dilihat dari adanya pendelegasian kewenangan Walikota Kepada Camat sesuai dengan Peraturan Walikota No. 3 Tahun 2014 dibidang Perizinan dan Perizinan dan dalam peyelenggaraan PATEN di Kota Padangsidempuan, Walikota terus mengawal pelaksanaan PATEN yang tampak pada kehadiran beliau dalam setiap rapat koordinasi sejak masa perumusan Peraturan Walikota No. 3 Tahun 2014 Tentang Pendelegasian Kewenangan Kepada Camat Untuk Melaksanakan Urusan Pemerintahan Umum dan Pemerintahan Daerah hingga pada pelaksanaan PATEN tersebut.

c. Seluruh Camat yang ada di Kota Padangsidempuan sebagai pelaksana kebijakan.

Sebagai aktor utama dalam pelaksanaan teknis kebijakan PATEN di Kota Padangsidempuan yang menerima pelimpahan sebaigian kewenangan dari

Walikota dibidang Perizinan dan Non Perizinan tentunya sebagai penanggung jawab pelaksanaan PATEN di Kecamatan.

d. Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu

Sebagai Pihak yang kewenangannya berkurang dengan adanya Pendelegasian Kewenangan dari Walikota Kepada Camat di bidang perizinan dan perizinan, pada awalnya tidak legawa kewenangannya ditarik dan didelegasikan kepada Kecamatan. Akan tetapi karena Program ini merupakan amanat dari Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang PATEN yang harus dilaksanakan paling akhir Januari 2015, maka dengan adanya komitmen Walikota untuk melaksanakannya, maka Kantor Pelayanan Terpadu harus mengikuti instruksi dari atasan yaitu Walikota Padangsidempuan sebagai Kepala Daerah, dan pengurangan kewenangan tersebut ditandai dengan ditetapkannya Peraturan Walikota No. 19 Tahun 2014 Tentang pendelegasian Sebagian Kewenangan Walikota Kepada Kantor Pelayanan Terpadu Kota Padangsidempuan.

d. Masyarakat

Isi dan Kontek kebijakan sebelum diterbitkan telah disosialisasikan terlebih dahulu kepada sasaran kebijakan yaitu masyarakat. Hal ini disampaikan kepada masyarakat agar masyarakat mengetahui bahwasanya Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN akan diimplementasikan di Kota Padangsidempuan sehingga nantinya masyarakat dapat mengetahui dan menyadari bahwa telah terjadi suatu mekanisme baru yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat, diperlukan sosialisasi yang mendalam. Akan tetapi dari hasil wawancara dengan sumber yang ada dikecamatan dan data yang

relevan, diketahui bahwasanya untuk informasi yang diberikan kurang menyentuh masyarakat terutama dalam hal kesadaran masyarakat akan pentingnya suatu perizinan yang mengakibatkan belum tercapainya penerimaan pendapatan dari penyelenggaraan PATEN secara maksimal.

6. Sumber daya yang tersedia

Sumber daya menjadi salah satu kunci kesuksesan proses implementasi kebijakan bagi suatu daerah. Sejatinya walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan dengan jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berupa :

a. Sarana dan Prasana

Dari hasil wawancara dan observasi dilapangan dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan tugasnya, tim teknis PATEN Kota Padangsidempuan melakukan *survei* mengenai kesiapan sarana dan prasarana Kecamatan dalam menunjang pelaksanaan PATEN di Kecamatan. Sementara dana yang digunakan untuk melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana tersebut dibebankan kepada anggaran masing-masing Kecamatan yang mengakibatkan sarana dan prasarana seperti Meja/Loket/Meja Pendaftaran, Tempat Pemrosesan Berkas, Tempat Pembayaran, Ruang Tunggu, Tempat Piket di tiap kecamatan berbeda bentuknya, akan tetapi tetap memiliki fungsi yang sama karena penyediaannya tergantung dari kemampuan anggaran masing-masing Kecamatan serta pertimbangan efisiensi dari penyelenggaraan PATEN tersebut.

Walau demikian, Pemerintah Kota Padangsidimpuan dalam pemenuhan syarat teknis dengan cara penyediaan sarana dan prasarana telah sesuai dengan yang diamanatkan oleh Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang sarana dan prasarana PATEN yang ditandai dengan adanya fasilitas yang dapat memberikan kenyamanan kepada masyarakat dalam melakukan pengurusan ke Kantor Kecamatan. Hasil penelitian diatas sesuai dengan pendapat Zeithml, Berry dan Pasuraman (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003) yang mengatakan bahwa segala bentuk fisik meliputi fasilitas fisik, perlengkapan dan sarana komunikasi

b. Sumber Daya Manusia

Berdasarkan data yang diperoleh dilapangan diketahui bahwa masih terdapat permasalahan dari segi kualitas dan kuantitas personil yang ada di Kecamatan. Hal ini terjadi karena sebaran personil yang ada di Kecamatan belum merata jumlahnya. Sebagaimana Kecamatan-Kecamatan lainnya, Kecamatan Padangsidimpuan Utara juga mengalaminya, meski jumlah pegawainya cukup besar jika dibandingkan dengan Kecamatan lainnya, namun pada kenyataannya berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pihak Kecamatan bahwasanya jumlah pegawai yang benar-benar sepenuhnya bekerja di Kantor Kecamatan Padangsidimpuan Utara hanya sebanyak 19 orang, selebihnya merupakan pegawai Kelurahan belum menjamin terpenuhinya personil terutama dalam penyelenggaraan PATEN baik dari sisi Kualitas maupun Kuantitas. Jika dianalisis berdasarkan kebutuhan pegawai berdasarkan pelaksana teknis PATEN di Kecamatan, maka jumlah pegawai tersebut belum memadai dalam penyelenggaraan PATEN. Grindle mengatakan bahwasanya terdapat dua faktor penting dalam menciptakan implementasi program Pemerintah yang efektif, yaitu

personil yang kompetensinya terlatih dan ketersediaan jumlahnya (1980). Oleh karena itu, jumlah dan kualitas personil yang ada di Kecamatan se-Kota Padangsidempuan masih perlu ditingkatkan karena apabila kewenangan yang didelegasikan tidak didukung oleh personil Kecamatan yang cukup, maka penyelenggaraan PATEN di Kecamatan tidak dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber, diperoleh informasi bahwa terdapat dua alternatif yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Padangsidempuan dalam mengatasi permasalahan personil. Guna mengatasi kekurangan dari segi jumlah, maka Camat dimungkinkan untuk meminta penambahan personil kepada BKD, sejalan dengan hal tersebut, berdasarkan hasil pengamatan dilapangan menunjukkan bahwa disetiap Kecamatan yang ada di Kota Padangsidempuan ditempatkan sejumlah Pegawai Honorer yang dibiayai oleh APBD Kota Padangsidempuan.

Kedua, sebagaimana yang telah disampaikan sebelumnya bahwa dalam hal peningkatan kapasitas dan kualitas aparatur, maka Pemerintah Kota Padangsidempuan telah melakukan loklatih. Kegiatan loklatih tersebut diikuti oleh seluruh aparatur pelaksana PATEN yang dilakukan secara bertahap. Meskipun hasilnya belum maksimal, tetapi setidaknya sudah memenuhi syarat untuk diimplementasikannya PATEN di Kota Padangsidempuan. Oleh karena itu, kegiatan loklatih ini masih perlu dilakukan terutama untuk menjaga keberlanjutan kondisi yang sudah ada saat ini.

c. Biaya PATEN

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas dapat disimpulkan bahwasanya pembiayaan dan penerimaan Kecamatan Padangsidempuan Utara dalam penyelenggaraan PATEN telah dilakukan sesuai dengan amanat Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN yang menyebutkan bahwa biaya penyelenggaraan PATEN dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran. Untuk Kecamatan Padangsidempuan Utara, penyelenggaraan PATEN telah termasuk kedalam anggaran Pemerintah Kecamatan yaitu pada tahun anggaran, 2014, 2015, dan 2016, akan tetapi dalam anggaran tersebut, kegiatan yang ditampung hanya untuk biaya ATK kegiatan PATEN dan honorarium pelaksana PATEN, sedangkan untuk kegiatan pelatihan para petugas PATEN belum dianggarkan oleh Pemerintah Kecamatan, dan dari hasil wawancara juga diketahui bahwasanya biaya yang dikeluarkan oleh Kecamatan dalam penyelenggaraan PATEN lebih besar daripada biaya yang diterima dalam penyelenggaraan PATEN tersebut, hal ini tentunya akan mempengaruhi efektivitas dari pelaksanaan PATEN tersebut.

4.5.2. Lingkungan Kebijakan (*Context Of Policy*).

1. Kekuasaan, Kepentingan dan Strategi Pelaksana yang terlibat.

Pada dasarnya, suatu implementai kebijakan melibatkan berbagai aktor dalam proses pengambilan keputusan. Masing-masing aktor mempunyai posisi dan kepentingan tertentu (khusus) yang dapat menyebabkan konflik kepentingan melalui strategi-strategi yang digunakan, namun sedemokratis apa pun formulasi kebijakan publik, pada akhirnya yang memutuskan adalah pemimpin (Nugroho, 2011).

Dalam menerapkan Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN di Kota Padangsidempuan, Pemerintah Kota Padangsidempuan telah mempertimbangkan kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta melakukan strategi guna memperlancar jalannya pelaksanaan PATEN. Walikota Padangsidempuan sebagai pimpinan tertinggi di Kota Padangsidempuan memiliki tanggung jawab moral dalam memenuhi janjinya kepada konstituennya dan kepada masyarakat Kota Padangsidempuan pada umumnya, yang tertuang dalam visi dan misi Kota Padangsidempuan. Sehingga untuk mencapainya, meskipun sebenarnya merupakan amanat peraturan dari Pemerintah Pusat, ternyata penyelenggaraan PATEN ini juga dijadikan sebagai salah satu alat pemenuhan janji tersebut. Oleh karena itu, Walikota Padangsidempuan terus mengawal pelaksanaan PATEN ini yang tampak pada kehadiran beliau dalam setiap rapat koordinasi sejak masa perumusan Peraturan Walikota No. 3 Tahun 2014 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Walikota Kepada Camat Untuk Melaksanakan Urusan Pemerintahan Umum dan Pemerintahan Daerah hingga pada pelaksanaan PATEN tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara juga diketahui bahwasanya pengawasan sangat baik dilakukan dalam implemmentasi suatu kebijakan, sebuah kebijakan jika tidak diawasi akan menghasilkan program yang gagal. Jika program sudah berjalan, maka program tersebut harus dievaluasi, secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut substansi dan implementasi dampak. Dalam hal ini evaluasi dipandang suatu kegiatan fungsional, artinya evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan, dengan demikian evaluasi

kebijakan bisa meliputi tahap perumusan masalah-masalah kebijaksanaan, program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi maupun tahap dampak kebijakan.

Selain itu, pendelegasian kewenangan dalam mendukung implementasi PATEN di Kota Padangsidimpuan juga menunjukkan penilaian terhadap kapasitas kekuatan para pelaksana, kepentingan, dan strategi pelaksana yang terlibat. Sejalan dengan hal tersebut, Satuan Kerja Perangkat Daerah terkait terutama Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu telah mengalami pengurangan sebagian kewenangan yang dikarenakan oleh amanat peraturan. Akibat pengurangan ini, instansi terkait harus menerima dengan luwes karena apabila tidak menerimanya, maka akan dianggap mangkir

Selanjutnya, sebagai aktor utama dalam pelaksanaan teknis kebijakan PATEN di Kota Padangsidimpuan, Camat telah dihadapkan pada sejumlah prosedur. Namun, meskipun tugas dan tanggung jawabnya bertambah seiring dengan kewenangan yang didelegasikan kepadanya, pekerjaannya tetap tidak menumpuk atau setidaknya tidak mengganggu pekerjaan utama yaitu melaksanakan kewenangan atributif dikarenakan adanya strategi pembagian kerja yang jelas sebab didasari oleh prosedur dan peraturan yang jelas. Sebagai contoh di Kecamatan Padangsidimpuan Utara, jumlah loket yang ada di Kantor Kecamatan Padangsidimpuan Utara terdiri atas 3 loket, di mana masing-masing loket tersebut berada di bawah pengawasan setiap Kepala Seksi, sehingga dalam penyelenggaraan pelayanan PATEN disetiap loket, Kepala Seksi tersebut merupakan pertanggung jawab atas penyelenggaraan setiap jenis pelayanan.

Di sisi lain, masyarakat merupakan kelompok sasaran dari kebijakan PATEN ini. Oleh karena itu, agar masyarakat mengetahui dan menyadari bahwa telah terjadi suatu mekanisme baru yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat, diperlukan sosialisasi yang lebih mendalam.

b. Karakteristik lembaga dan penguasa

Manager adalah individu yang mengelola aset agar menjadi bernilai tambah, tetapi pemimpin *make things happen* (Nugroho, 2011). Interaksi dan persaingan aktor-aktor dalam memperebutkan sumber daya, tanggapan dari pejabat pelaksana dan elit politik dipengaruhi oleh karakteristik dari lembaga dan penguasa terkait.

Implementasi kebijakan Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang PATEN yang dilaksanakan di Kota Padangsidimpuan, juga dipengaruhi oleh dua aspek yaitu keterbukaan dan kejelasan. Berdasarkan hasil observasi di lapangan, maka karakteristik lembaga yang menjalankan kebijakan PATEN ini bersifat hierarkis karena dilaksanakan oleh para birokrat.

Dari hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa, meskipun pelaksanaan PATEN ini sepenuhnya dilakukan oleh aparat birokrasi, tetapi apabila pimpinan memiliki komitmen yang kuat disertai dengan ketegasan, tidak ada hal yang tidak mungkin dilakukan di daerah.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Andi Pitono dalam Jurnal Pamong Praja Vol. 1, No. 2 yang menyimpulkan bahwa karakteristik lembaga dan penguasa dalam mengimplementasikan setiap rincian urusan memerlukan keterbukaan dan kejelasan agar dapat dipahami para pelaksana dan tidak menimbulkan kebingungan.

c. Kepatuhan dan Daya Tanggap Pelaksana

Untuk mencapai kepatuhan (*compliance*) maka para pejabat pelaksana harus mendapatkan dukungan dari badan-badan pelaksana program, birokrat pelaksana program, elit politik yang terkait dan pihak penerima manfaat (*beneficiaries*). Apabila terjadi perlawanan dari pihak-pihak yang merasa dirugikan, maka pejabat pelaksana harus mampu mengalihkan perlawanan tersebut misalnya melalui jalur diplomasi (*argumentation*), tawar-menawar (*bargaining*) atau penyesuaian (*accommodation*) terhadap konflik (Grindle, 1980).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber diketahui bahwa hingga penelitian ini dilakukan, kondisi penyelenggaraan PATEN masih berjalan sebagaimana yang diharapkan karena pihak Pemerintah Kota Padangsidimpuan belum pernah mendapatkan laporan terjadinya berbagai permasalahan dari instansi terkait maupun keluhan dari masyarakat. Kemudian, ketika pihak Pemerintah Kota Padangsidimpuan melalui Bagian Administrasi Pemerintahan Umum melaksanakan monitoring, belum ada yang ditemukan masalah atau hambatan dari segi kepatuhan dalam pelaksanaan PATEN di semua Kecamatan, Pemerintah Kota Padangsidimpuan telah memberi tunjangan kinerja yang dikhususkan kepada petugas-petugas maupun para penanggung jawab pelaksanaan PATEN di kecamatan yang kesemuanya itu didanai oleh PAD

komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan, tetapi masih terjadi berbagai penyimpangan yang dilakukan oleh oknum aparat Kecamatan. Oleh karena itu, dalam mengatasi tindakan minor dari aparatur yang ada di kecamatan tersebut, Pemerintah Kota Padangsidimpuan telah melakukan tindakan pencegahan melalui pemberian tambahan penghasilan dalam bentuk

insentif PATEN yang diberikan kepada petugas pelaksana di lapangan. Khusus untuk tahun 2015, dengan tujuan untuk mencegah tindakan yang tidak sesuai aturan serta memberi apresiasi kepada Tim Pelaksana Teknis PATEN Kota Padangsidempuan guna mensukseskan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan sehingga pelaksanaan PATEN dapat terselenggara dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pejabat penyelenggara PATEN, maka telah disusun pengklasifikasian insentif PATEN. Berdasarkan dokumen yang relevan dapat dipahami bahwa pengklasifikasian insentif PATEN yang berbeda antara pejabat pelaksana teknis dengan staf pelaksana teknis didasarkan atas resiko jabatan dan hierarki tanggung jawab yang diemban baik oleh pejabat pelaksana teknis PATEN maupun staf pelaksana teknis PATEN.

Selanjutnya, daya tanggap (*responsiveness*) harus dimiliki oleh setiap lembaga publik untuk mengetahui informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi keberhasilan implementasi kebijakan. Daya tanggap tersebut tidak hanya pemberian fleksibilitas, dukungan, dan umpan balik, tetapi juga melakukan kontrol atau pengendalian dalam pencapaian tujuan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya (Grindle, 1980).

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, daya tanggap para petugas loket terhadap kehadiran warga masyarakat khususnya di kantor Kecamatan Padangsidempuan Utara, cukup memuaskan. Hal ini diperoleh berdasarkan wawancara dengan salah seorang petugas PATEN di Kecamatan Padangsidempuan Utara sehingga diketahui bahwa tingkat responsivitas para pegawai pelaksana di lapangan sudah berjalan baik yang ditunjukkan dengan sikap yang ramah, sopan dan menghargai setiap pemohon atau penerima layanan yang datang. Hal ini sesuai

dengan pendapat Zeithml, Berry dan Pasuraman (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003) yang mengatakan bahwa kemudahan dalam melakukan hubungan yaitu dengan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.

Dan untuk mengantisipasi terjadinya perbuatan menyimpang dari petugas PATEN, Pemerintah Kota Padangsidimpuan memiliki mekanisme pembinaan dan pengawasan yang berlapis. Di tingkat kecamatan, berdasarkan susunan Tim Pelaksana PATEN, maka sebagai penanggung jawab PATEN yaitu Sekretaris Kecamatan berperan dalam mengawasi pelaksanaan PATEN di kecamatannya sekaligus melakukan pembinaan atas petunjuk Camat atau bersama-sama dengan Camat. Pengawasan pada tingkat Kota, secara teknis dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu terutama dalam hal teknis perizinan karena dalam penyelenggaraan PATEN, kecamatan berfungsi sebagai simpul dari Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu, ternyata berdasarkan hasil observasi dilapangan, terjadinya pengurangan jumlah kewenangan yang dijalankan oleh Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu memang tidak menimbulkan permasalahan yang mengganggu jalannya mekanisme pelayanan perizinan maupun rekomendasi perizinan diantara kedua instansi, akan tetapi dari hasil pengamatan pada daftar laporan penyelenggaraan PATEN yang diterima dan dikelola Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan menunjukkan terjadinya perubahan, yakni dalam hal koordinasi, pengawasan, bertukar informasi, serta lebih sinergis, namun dalam hal koordinasi dan pengawasan yang dilihat dari laporan pelaksanaan penyelenggaraan PATEN dari setiap Kecamatan belum sesuai harapan dan masih perlu pembenahan

Sedangkan untuk pengawasan secara fungsional dilakukan oleh Bagian Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan untuk melihat tingkat efektivitas penyelenggaraan PATEN di Kecamatan. Kendati demikian dapat diperoleh informasi bahwa dalam menciptakan kepatuhan dan daya tanggap para pelaksana kebijakan PATEN di lapangan, Pemerintah Kota Padangsidempuan melalui Bagian Administrasi Pemerintahan Umum belum memiliki mekanisme kontrol yang komprehensif seperti Sistem Informasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (SIPATEN) yang terhubung melalui internet (*link by internet*). Semestinya dengan server yang ada di Kantor Bagian Administrasi Pemerintahan Umum Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan dan Kantor Pelayan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan. Sehingga Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu sebagai pihak yang melakukan pengawasan teknis, masih bersifat jempot bola dan hanya mengandalkan laporan penyelenggaraan PATEN dari Kecamatan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang Implementasi Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) yang telah dilakukan di Kota Padangsidempuan berdasarkan teori dengan menggunakan variabel-variabel implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Merile S. Grindle yaitu dilihat dari isi kebijakan (*content of police*) dan lingkungan kebijakan (*context of police*), maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Permendagri Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kota Padangsidempuan sudah dilaksanakan dengan baik dan telah mengikuti prosedur penyelenggaraan PATEN yaitu seperti persyaratan yang mudah dan sesuai Standar Pelayanan, Penetapan dan Pembentukan Tim Teknis PATEN yang sudah sesuai dengan SK Walikota Padangsidempuan, Pembiayaan dan penerimaan yang jelas, serta adanya Pembinaan dan Pengawasan akan tetapi dalam hal pelaksanaan secara empiris masih terdapat berbagai kendala dalam pelaksanaannya. Padahal, apabila semua yang telah ditetapkan itu dilaksanakan, maka efektivitas dan efisiensi yang diharapkan dengan adanya penyelenggaraan PATEN ini dapat tercapai.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Permendagri No. 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Padangsidempuan Utara Jika dilihat dari *context* dan *content of*

policy, maka faktor-faktor yang menentukan terhadap implementasi Permendagri No. 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kota Kecamatan Padangsidempuan Utara Kota Padangsidempuan adalah :

a. Dilihat dari Isi Kebijakan

a) Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi dalam implementasi PATEN, yaitu : Adanya tuntutan peraturan, Untuk mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat dengan memperpendek rentang kendali birokrasi dan Kebijakan PATEN sejalan dengan Visi dan Misi Kota Padangsidempuan yang tertuang dalam RPJMD Kota Padangsidempuan Tahun 2013-2018.

b) Jenis Manfaat yang dihasilkan dari implementasi kebijakan

1. Bagi Masyarakat sebagai penerima layanan

Perubahan yang diinginkan dari adanya kebijakan PATEN ini adalah bergesernya mindset masyarakat tentang birokrasi yang lambat dan berbelit-belit menjadi lebih cepat dan murah,

2. Dilihat dari perspektif Pelaksana PATEN

Perubahan yang terjadi adalah pemberdayaan aparatur Kecamatan secara merata dalam penyelenggaraan pelayanan karena pekerjaan yang mereka kerjakan menjadi lebih jelas dan terarah, lebih profesional, lebih nyaman dalam bekerja, serta pembagian pekerjaan menjadi jelas.

3. Perubahan yang diharapkan

Selain untuk meningkatkan kualitas pelayanan, perubahan yang diharapkan selain untuk meningkatkan kualitas pelayanan menuju pelayanan prima kepada masyarakat ditingkat kecamatan khususnya dan di tingkat Kota pada umumnya, juga untuk mengubah kondisi pelayanan yang ada selama ini dari sistem pelayanan yang konvensional ke sistem PATEN sehingga diharapkan akan dapat mengubah mindset masyarakat akan pelayanan di Kecamatan, walaupun kenyataannya informasi yang diberikan mengenai PATEN kurang menyentuh masyarakat terutama dalam hal kesadaran masyarakat akan pentingnya suatu perizinan yang mengakibatkan rendahnya penerimaan yang diperoleh Kota Padangsidempuan dalam penyelenggaraan PATEN

4. Kedudukan Pembuat Kebijakan yang ditunjukkan dengan adanya *Political will* dan komitmen Walikota Padangsidempuan dalam mengawal implementasi PATEN dan pola penyeragaman kewenangan yang didelegasikan dari Walikota kepada Camat di Kota Padangsidempuan sudah tepat untuk dilakukan disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah adanya tuntutan peraturan yang sudah mendesak sehingga tidak memungkinkan lagi bagi Pemerintah Kota Padangsidempuan untuk menganalisis satu persatu kewenangan untuk tiap-tiap kecamatan, disamping akan menghabiskan dana yang tidak sedikit juga akan memakan waktu yang lama.;

5. Para Pelaksana Program

Pelaksana program kebijakan Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN di Kota Padangsidempuan secara rinci yaitu : Walikota, Seluruh Camat yang ada di Kota Padangsidempuan, Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu, dan Masyarakat.

6. Sumber daya yang tersedia.

Dari sisi dana, Kota Padangsidempuan tidak mengalami kendala yang cukup berarti dalam penyelenggaraan PATEN, akan tetapi dari segi penerimaan yang diperoleh dari PATEN, belum sesuai dengan yang diharapkan begitu juga dalam aspek kuantitas dan kualitas personil yang ada di kecamatan, Kota Padangsidempuan masih harus berbenah karena personil yang ada saat ini belum memadai, selain itu sarana dan prasarana yang belum didukung dengan sistem aplikasi PATEN mengakibatkan koordinasi antar Kecamatan dengan Kantor Pelayanan Terpadu tidak berjalan maksimal dan cenderung berjalan sendiri-sendiri.

b. Dilihat dari Lingkungan Kebijakan

a) Kekuasaan, Kepentingan dan Strategi Pelaksana yang terlibat.

Walikota Padangsidempuan sebagai pimpinan tertinggi di Kota Padangsidempuan memiliki tanggung jawab moral dalam memenuhi janjinya kepada konstituennya dan kepada masyarakat Kota Padangsidempuan pada umumnya, yang tertuang dalam visi dan misi Kota Padangsidempuan

b) Karakteristik lembaga dan penguasa

implementasi kebijakan Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang PATEN yang dilaksanakan di Kota Padangsidimpuan dipengaruhi oleh dua aspek yaitu keterbukaan dan kejelasan. Berdasarkan hasil observasi di lapangan, maka karakteristik lembaga yang menjalankan kebijakan

PATEN ini bersifat hirarkis karena dilaksanakan oleh para birokrat.

c) Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana

Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana dalam penyelenggaraan PATEN di Kota Padangsidimpuan memang sudah baik. Tapi dalam hal pengawasan dilapangan, masih ditemui berbagai kekurangan.

5.2. Saran

Dalam upaya melakukan perbaikan dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan PATEN di Kota Padangsidimpuan, maka peneliti menyarankan beberapa hal berikut:

1. Mengenai kelengkapan akan sarana dan prasarana yang belum sesuai dengan apa yang ditetapkan, hendaknya Kantor Kecamatan Padangsidimpuan Utara dapat melengkapinya dengan cara mengalokasikan dari dana yang didapatkan untuk penyelenggaraan PATEN di Kecamatan.
2. Pemerintah Kota Padangsidimpuan perlu melakukan penguatan dari sisi kualitas sumber daya yang dikerahkan seperti memperbanyak kegiatan-kegiatan pelatihan yang sifatnya penguatan tentang pentingnya aspek pelayanan, sehingga komitmen Walikota dalam

memperbaiki penyelenggaraan pelayanan di Kota Padangsidempuan dapat terinternalisasi dengan baik hingga kepada frontliner yang ada di kecamatan, dan untuk mengatasi kekurangan personil yang ada di Kecamatan, pihak Kecamatan Padangsidempuan Utara dapat mengajukan penambahan Pegawai sesuai dengan beban tugas kepada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kota Padangsidempuan.

3. Untuk mengatasi kurangnya keterbukaan informasi mengenai penyelenggaraan PATEN maka Pemerintah Kota Padangsidempuan sebaiknya melakukan sosialisasi yang intens dan menyentuh seluruh lapisan masyarakat tentang pentingnya perizinan. Hal ini penting untuk meningkatkan partisipasi masyarakat
4. Pemerintah Kota Padangsidempuan perlu melakukan kegiatan-kegiatan Pelaksanaan koordinasi antar instansi terutama antara Kecamatan dengan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu sebaiknya dibenahi, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.