

**BAB III****PENYAJIAN DATA, ANALISIS DATA DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Pada bab ini peneliti akan menguraikan data-data dan informasi yang diperoleh di lapangan, kemudian data-data tersebut akan dianalisis dan diinterpretasikan berdasarkan teori yang digunakan dan telah diuraikan pada bab sebelumnya. Data yang disajikan merupakan data yang diperoleh melalui kegiatan observasi, wawancara mendalam maupun dari data penunjang lain yang dapat dipercaya. Informan yang diwawancarai diperoleh dengan cara purposive sampling, dengan informan kunci dari para pelaksana kebijakan maupun pihak yang terkait erat dengan objek penelitian serta masyarakat sebagai kelompok sasaran. Keabsahan data yang disajikan diperoleh melalui teknik triangulasi yaitu peneliti membandingkan keterangan-keterangan dari informan dengan dokumen-dokumen pendukung maupun dengan observasi langsung di lapangan.

Data dan informasi dari *key informan* diperoleh dari Sub Bagian Pemerintahan Umum Kabupaten Sidoarjo, Sekretaris Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, Staf Pelayanan Umum, Kasi Pemerintahan Umum, data dan informasi juga didukung oleh hasil wawancara dengan masyarakat di Kecamatan Sukodono yang ditentukan berdasarkan jenis pelayanan yang diterima setelah penyajian data maka data akan dianalisis dengan memilah, menelaah dan mengelompokkan sehingga terlihat berkaitan mengenai permasalahan penelitian yang diajukan, kemudian diinterpretasikan keterkaitannya dengan teori.



### III.1 Penyajian Data

#### III.1.1 Implementasi Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan

Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) merupakan program pelayanan yang digagas oleh Kementerian Dalam Negeri dengan menyelenggarakan pelayanan publik di Kecamatan yang proses pengelolaannya mulai dari permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat. Seperti yang dijelaskan oleh petikan wawancara berikut ini:

“Program PATEN itu program yang memprioritaskan pelayanan administrasi terpadu kepada masyarakat melalui Kecamatan. Karena tujuannya untuk memangkas jalur administrasi yang panjang sehingga mempermudah masyarakat dalam menerima pelayanan administrasi.”<sup>131</sup>

Sama halnya dengan yang dikatakan Bapak Eri Sudewo, selaku Sekretaris Camat Sukodono terkait program PATEN sebagai berikut:

“Iya, jadi PATEN merupakan bentuk pelayanan ke masyarakat di suatu kecamatan, dalam hal ini kecamatan Sukodono yang prosesnya hanya melalui satu loket pelayanan atau meja pelayanan. Mulai dari proses permohonan hingga penerbitan dokumen yang diinginkan. Sebenarnya PATEN ini adalah pengembangan dari pelayanan yang sebelumnya dimana dulu ketika kita berniat mengurus dokumen kita harus ke kecamatan dahulu untuk mendapatkan surat rekomendasi, baru kemudian ke proses selanjutnya dimana proses selanjutnya dilaksanakan di kantor kabupaten/kota. Namun dengan adanya PATEN ini proses permohonan dokumen jauh lebih cepat dan efisien karena pemohon bisa melakukan permohonan dengan hanya mendatangi satu meja/loket di kecamatan”<sup>132</sup>

Pernyataan senada juga diungkapkan Bapak Abdul Majid selaku Kepala Seksi Pemerintahan Umum sebagai berikut:

---

<sup>131</sup> Wawancara dengan Ibu Vira Nurti, Staf Sub Bagian Pemerintahan Umum Kabupaten Sidoarjo, pada tanggal 18 Mei 2015

<sup>132</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Camat Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

“PATEN ini kan tujuannya kalau menurut saya mendekatkan pelayanan kepada masyarakat kalau dulu di Kabupaten atau Dinas disana sekarang di Kecamatan berarti kan efektif, permasalahannya hanya sebagian kecil kwenangan saja yang dikerjakan oleh Kecamatan”.<sup>133</sup>

Selanjutnya adalah Ibu Indrawati selaku Kepala Sub Bagian Pelayanan

Umum, memberikan keterangan bahwa program PATEN adalah:

“program PATEN itu apa melayani masyarakat seprima mungkin istilahnya itu cepat, biaya jelas, dan dekat dalam artian masyarakat lebih dekat dengan petugas kayak pembuatan KK, KTP tanpa harus ke Dispenduk di Kecamatan juga sudah bisa.”<sup>134</sup>

Informan selanjutnya adalah Ibu Amilia, sebagai staf pelayanan, beliau mengutarakan bahwa:

“Program PATEN adalah program yang ada di kecamatan yang memberikan pelayanan satu pintu. Segala jenis pelayanan di pusatkan pada satu tempat. Sehingga memudahkan masyarakat dalam hal pelayanan.”<sup>135</sup>

Dari informasi diatas memberikan suatu gambaran bahwa program PATEN diselenggarakan dengan maksud untuk menjadikan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan menjadi simpul pelayanan bagi Badan/Kantor Pelayanan Terpadu Satu pintu (PTSP) di Kabupaten/Kota. Pelaksanaan program PATEN membutuhkan beberapa faktor-faktor yang mendukung agar program PATEN bisa berjalan dengan lancar. Hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancara dengan Ibu Vira Nurti sebagai berikut:

“Faktor yang mendukung pelaksanaan program PATEN yang pertama dukungan dari Kepala Daerah untuk memprioritaskan pelayanan administrasi kepada masyarakat secara cepat dan dukungan dari semua

<sup>133</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015

<sup>134</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>135</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

pihak lalu aparat Kecamatan yang bekerja secara cepat dan sigap dalam memberikan pelayanan serta didukung dengan anggaran dana tentunya.”<sup>136</sup>

Hampir sama dengan pernyataan Ibu Vira, faktor-faktor yang mendukung pelaksanaan program PATEN menurut Bapak Eri Sudewo yaitu:

“Sebenarnya pelaksanaan PATEN ini didukung langsung oleh pemerintah, terbukti dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan kalau tidak salah pada Pasal 15 ayat (2) yang menyatakan selain tugas umum pemerintahan, camat melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati/walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, sehingga kecamatan sangat merasa terdukung dengan pelimpahan wewenang ini. Disisi lain beberapa faktor pendukung teknis juga sangat mendukung sebagai contoh dukungan anggaran, sumber daya manusia dan infrastruktur kantor kecamatan.”<sup>137</sup>

Informan selanjutnya, Ibu Indrawati selaku Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum menjelaskan bahwa:

“Faktor yang mendukung program PATEN lebih dilihat dari segi sumber dayanya di bagian pelayanan ini masalahnya saya sebagai Kasubagnya dengan ditambah 1 PNS dan 2 anak honor gitu, sehingga karena kekurangan SDM makanya kita *ngambil* tenaga kontrak 2 orang sehingga untuk mempercepat pelayanan itu. Ada juga fasilitas fisik seperti yang dilihat di ruang pelayanan itu *mbak* ada loket-loket pelayanan, ruang tunggu, dan sumber daya keuangan juga.”<sup>138</sup>

Implementasi Program PATEN yang secara resmi mulai dilaksanakan tahun 2011 di semua Kecamatan di Kabupaten Sidoarjo termasuk Kecamatan Sukodono ini menuai banyak prestasi dan respon positif dari masyarakat. Hal ini dapat diketahui dari beberapa penghargaan yang diterima oleh kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Vira selaku Sub Bagian pemerintahan Umum menyatakan bahwa:

<sup>136</sup>Wawancara dengan Ibu Vira Nurti, Staf Sub Bagian Pemerintahan Umum Kabupaten Sidoarjo, pada tanggal 18 Mei 2015

<sup>137</sup>Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>138</sup>Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

“Sejak Kabupaten Sidoarjo melaksanakan Program PATEN banyak penghargaan yang diterima diantaranya penghargaan dari Pemendagri yaitu PATEN award pada tahun 2013, kedua juara 1 PATEN seprovinsi Jawa timur tahun 2014 dan yang ketiga juara 2 penyelenggaraan PATEN Nasional.”<sup>139</sup>

Pernyataan tersebut juga diutarakan oleh Ibu Indrawati selaku Kasubag Pelayanan Umum, sebagai berikut:

“Kecamatan Sukodono ini pernah mendapatkan penghargaan dalam implementasi PATEN yaitu Juara PATEN se Sidoarjo dan penghargaan dari Pemendagri dalam PATEN award tahun 2013 itu ya di Kecamatan Sukodono ini. Terus juara 1 lomba Kecamatan teladan Sejatim, banyak *mbak*.”<sup>140</sup>

Sedangkan mengenai hambatan dalam implementasi program PATEN ini telah dipaparkan oleh Ibu Vira selaku staf Sub Bagian Pemerintahan Umum Kabupaten Sidoarjo, hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan PATEN adalah:

“Hambatannya ada, yaitu masyarakat yang masih belum mengetahui tentang program PATEN ini dan juga kurangnya dukungan dari beberapa SKPD yang memiliki wewenang perijinan mungkin masih belum bisa melimpahkan sebagian kecil wewenangnya ke Kecamatan serta ada beberapa sarana dan prasarana Kecamatan yang belum terpenuhi. Namun kita tetap mengatasinya dengan cara gencar melakukan sosialisasi ke masyarakat dan memberikan bantuan anggaran ke Kecamatan untuk memenuhi sarana dan prasaranannya.”<sup>141</sup>

Hal ini sedikit berbeda dengan Informan selanjutnya, Bapak Eri Sudewo selaku Sekretaris Kecamatan Sukodono, sebagai berikut:

“Pada awal mulanya PATEN ini sangat membingungkan pemohon dan juga petugas, karena adanya pelimpahan kewenangan atau disebut sebagai substantif yang biasanya dilakukan oleh SKPD namun sekarang dilimpahkan kepada camat. Namun dengan adanya penerbitan PP serta

<sup>139</sup> Wawancara dengan Ibu Vira Nurti, Sub Bagian Pemerintahan Umum, pada tanggal 18 Mei 2015

<sup>140</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>141</sup> Wawancara dengan Ibu Vira Nurti, Staf Sub Bagian Pemerintahan Umum, pada tanggal 18 Mei 2015



## PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK

bentuk aturan apa saja yang dilimpahkan ke camat telah tersusun rapi yang terdiri dari beberapa aspek, hal ini bisa diatasi dan hingga sekarang masyarakat lebih merasa terbantu dengan adanya PATEN ini.”<sup>142</sup>

Adapun sedikit hambatan program PATEN menurut Ibu Indrawati sebagai berikut:

“Hambatannya itu *nggak* sering sih cuman kan kalau PATEN itu sistem kependudukannya ikut Dispendukcapil sehingga kadang-kadang itu hambatannya itu apa ya koneksitasnya LANnya itu kadang-kadang terganggu sehingga kita tidak bisa mengerjakan. Atau antenanya itu kalau hujan pernah kena petir sampai *roboh*, karena kita kan hubungannya juga sama Dispendukcapil kita kan *nggak* berdiri sendiri.”<sup>143</sup>

Sedangkan menurut informan selanjutnya Bapak Abdul Majid selaku Kasi Pemerintahan Umum menjelaskan bahwa:

“Tidak ada mbak, dulu kayak IMB itu kita tidak ada petugas teknik yang gambar karena IMB itu kan juga harus digambar tapi sekarang sudah ada pegawai di bidang itu jadi tidak ada masalah.”<sup>144</sup>

Selain Bapak Abdul Majid dari Kai Pemerintahan ada informan lain dari staf pelayanan yaitu Ibu Amilia. Beliau mengutarakan hambatan yang terjadi selama pelaksanaan program PATEN berlangsung yaitu:

“Kalau hambatan ya kadang ada mbak, seperti alat pencetak KTP yg rusak tapi secepatnya langsung diperbaiki *nggak* sampai lama, ada juga masyarakat yang belum jelas dengan informasinya yg belum menyeluruh.”<sup>145</sup>

Dari pernyataan di atas dipahami bahwa Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo merupakan Kecamatan yang telah menerapkan fungsinya sebagai pusat pelayanan masyarakat dan hal ini menjadi relevan jika dilihat dari segi kedekatan

<sup>142</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>143</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>144</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>145</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



jarak, kecepatan waktu dan kualitas pelayanan yang diberikan. Tidak hanya itu Kecamatan Sukodono juga berusaha memberikan fasilitas yang nyaman dalam proses pelayanan.

### **III.1.2 Faktor Penentu Keberhasilan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan**

#### **III.1.2.1 Kejelasan Komunikasi**

Implementasi program PATEN pada dasarnya merupakan tindakan yang dilakukan untuk menjalankan keputusan yang telah dirumuskan oleh pembuat program. Agar implementasi berjalan baik, maka komunikasi sangat diperlukan untuk mengalirkan perintah, petunjuk, serta arahan mengenai seluruh tahapan yang terkait dengan pelaksanaan program PATEN. Untuk dapat melihat dengan jelas komunikasi yang dilakukan pada pelaksanaan Program PATEN di kecamatan Sukodono, akan disajikan hasil pengumpulan data dengan menggunakan beberapa indikator. Yang pertama adalah transmisi (proses penyaluran pesan) atau komunikasi yang dilakukan. Kedua, dilihat dari tingkat kejelasan dari petunjuk serta arahan yang diberikan pada proses komunikasi. Ketiga, adalah konsistensi dari petunjuk serta arahan yang diberikan dalam komunikasi tersebut. Dan keempat adalah umpan balik dari penerima komunikasi sehingga komunikasi tersebut berjalan dua arah. Hasil pengumpulan data tentang komunikasi disajikan seperti dibawah ini.



### III.1.2.1.1 Penyampaian Pesan Kebijakan Program PATEN

Dalam pelaksanaan program PATEN Pemerintah Kabupaten Sidoarjo merupakan penanggung jawab penuh program PATEN di seluruh Kecamatan Sidoarjo. Sedangkan Camat memegang tanggung jawab penuh pelaksanaan program PATEN di wilayah Kecamatannya masing-masing termasuk Kecamatan Sukodono. Penyampaian proses komunikasi yang terjadi dalam pelaksanaan program PATEN di Kecamatan Sukodono seperti berikut:

“Komunikasi disampaikan pada pihak internal ya terkait Kasubag dan Kasi – Kasi baru nanti Kasi membina anak buahnya tapi nanti tetap Pak Camat sesekali mengadakan rapat secara keseluruhan dari Kasi dan staf kecamatan keseluruhan. Tetapi ya itu karena bukan bidang tugasnya namun secara keseluruhan semua Kasi dan staf harus tahu meskipun tidak secara detail yang penting program ini dapat dipahami oleh seluruh staf Kecamatan. Komunikasi yang disampaikan baik secara langsung informal dan formal, kita kan surat-suratnya tidak ada seperti nota dinas karena kita sudah memakai teknologi intranet itu sudah terhubung ke semua staf di Kecamatan ini bahkan semua desa-desa di Kecamatan Sukodono.”<sup>146</sup>

Lebih lanjut lagi Kasubag Pelayanan mengatakan:

“komunikasi ini berkaitan sama pelepasan PATEN supaya tidak ada *miskomunikasi* tentang apa yang seharusnya dilakukan mengenai pelaksanaan program ini dan biasanya Pak Camat itu kalau menyampaikan pesan atau informasi itu di rapatkan, kadang juga secara informal. Komunikasi ini disampaikan ke semua Kasubag dan Kasi-Kasi. Seumpama di PATEN itu ya titik beratnya ya dari Kasubagnya, yang pertama dari Sekcam kemudian ke Kasubag. Soalnya kan struktur organisasinya kan sekamnya membawahi kasubag pelayanan. Baru kemudian saya sebagai Kasubag menyampaikan kepada staf pelayanan.”<sup>147</sup>

Selanjutnya, penyampaian pesan mengenai arahan program juga dituturkan oleh Bapak Abdul Majid selaku Kasi Pemerintahan Umum sebagai berikut:

<sup>146</sup>Wawancara dengan Bapak Eri Sadewo, Sekretaris Camat Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>147</sup>Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

“Jadi Pak Camat ini setiap 1 bulan sekali mengadakan rapat dengan Kasubag, Kasi dan semua staf rapat dinas keseluruhan terus ada rapat isidentil dengan Kasi-Kasi dan Kasubag kalau ada kegiatan atau pelatihan apa gitu yang secara mendadak itu namanya rapat isidentil hal ini kadang juga terkait dengan perangkat desa. Perangkat desa itu setiap pagi apel di Kecamatan bergantian misal sekarang dari Kasi Pemerintahan besok Kasi Pembangunan fisik dan seterusnya setelah apel ada pembinaan dan pengarahan sesuai dengan tupoksinya. Penyampaiannya kepada seluruh staf yang ada di kecamatan tanpa terkecuali *mbak* dan dengan perangkat desanya juga.”<sup>148</sup>

Untuk proses komunikasi dengan kelompok sasaran, dilakukan dengan mensosialisasikan program PATEN, sebagai berikut:

“Pihak Pemkab, Tim PATEN dan seluruh Pegawai Kecamatan gencar melakukan sosialisasi mengenai Program PATEN ini dengan cara menyampaikannya melalui website Pemkab dan website Kecamatan, melalui perangkat desa, dan memasang banner informasi mengenai program PATEN di setiap Kantor Kecamatan.”<sup>149</sup>

Adanya sosialisasi kepada kelompok sasaran juga dipertegas oleh Bapak Eri Sudewo sebagai berikut:

“Kita sering mengadakan sosialisasi kepada masyarakat Sukodono dalam pelaksanaan Program PATEN ini dengan memberikan sosialisasi kepada kepala desa dan diharapkan kepala desa menyampaikan pada RW dan RT di setiap desa masing-masing. Tidak hanya itu kita disini juga menyediakan komputer yang berisi informasi pelayanan di ruang pelayanan sehingga jika masyarakat belum tahu tentang program ini bisa langsung membaca sendiri dan memilih pelayanan apa saja yang ada disini dan bagaimana prosedurnya.”<sup>150</sup>

<sup>148</sup>Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>149</sup>Wawancara dengan Ibu Vira Nurti, Staf Sub Bagian Pemerintahan Umum Kabupaten Sidoarjo, pada tanggal 18 Mei 2015

<sup>150</sup>Wawancara dengan Bapak Eri Sadewo, Sekretaris Camat Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015



**Tabel III.1**

**Hasil Wawancara dengan Masyarakat Tentang Informasi Program PATEN di Kecamatan Sukodono**

No	Nama Masyarakat	Hasil Wawancara
1	Ibu Dwi	saya taunya dari saudara yang kerja di Kecamatan tapi bukan di Sukodono <i>mbak</i> . <sup>151</sup>
2	Bapak Hendrik Waluyo	Taunya dari Pak RT saya waktu ada rapat RT <i>mbak</i> . Makanya saya langsung <i>ngurus</i> IMB. <sup>152</sup>
3	Ibu Galih	Dikasih tau bapak saya tentang pelayanan disini soalnya bulan kemarin bapak saya <i>ngurus</i> KTP nya yang hilang. <sup>153</sup>
4	Bapak Prasetyo	Sebenarnya belum tahu, ya baru tahu sekarang ini waktu <i>ngurus</i> . <sup>154</sup>

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

Terkait hasil yang telah disajikan, nampak bahwa terdapat komunikasi mengenai arahan atau petunjuk pelaksana Program PATEN baik dari Pemerintah Kabupaten ke Kecamatan, Pak Camat ke Kasubag, Kasi dan Staf, maupun dari pihak Kecamatan ke kelompok masyarakat. Hal tersebut tercermin dari tanya jawab antara petugas mengenai program PATEN, sehingga transmisi atau penyampaian informasi telah terjadi. Komunikasi yang terjalin antara aparat pelaksana dengan kelompok masyarakat juga berjalan dengan baik dan lancar. Demi menjaga komunikasi dalam penyampaian informasi agar tersalur dengan baik maka dalam setiap 1 bulan sekali diadakan rapat koordinasi tentang pelaksanaan PATEN.

<sup>151</sup> Wawancara dengan Ibu Dwi, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>152</sup> Wawancara dengan Bapak Hendrik Waluyo, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>153</sup> Wawancara dengan Ibu Galih, masyarakat, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>154</sup> Wawancara dengan Bapak Prasetyo, masyarakat, pada tanggal 21 Mei 2015



### III.1.2.1.2 Kejelasan Materi Pesan Kebijakan Program PATEN

Dalam komunikasi yang dilakukan, informasi yang disampaikan memerlukan unsur kejelasan. Dimensi kejelasan menghendaki agar program yang disampaikan kepada para pelaksana dan kelompok sasaran haruslah dengan jelas. Mengenai aspek kejelasan informasi pada saat melakukan komunikasi, berikut adalah hasil wawancara dengan Ibu Amilia selaku staf pelayanan, yaitu:

“komunikasi yang disampaikan jelas sekali mbak, kan setiap hari kita juga mengobrol tentang pekerjaan jadi kalau ada yang kurang dimengerti bisa langsung saya tanyakan ke atasan saya kalau tidak salah juga sudah ada petunjuk teknisnya.”<sup>155</sup>

Hal ini juga disampaikan oleh Kasubag Pelayanan, Ibu Indrawati sebagai berikut:

“penyampaian informasi tentang PATEN dari Pak Camat sangat jelas dan sangat bisa dipahami mbak, dan ada juklaknya. Kalau intensitas komunikasi ya hampir tiap hari, cuma kalau memberikan perintah ya jarang dalam arti pelayanan PATEN ini kan sudah jalan hanya memantau saja istilahnya sudah baguslah jadi tinggal memantau saja, nanti kalau ada masalah ya tinggal ke Kasubagnya saja ke saya. Kan saya yang bertanggung jawab terhadap pelayanan PATEN ini.”<sup>156</sup>

Senada dengan pernyataan Kasubag Pelayanan, dikemukakan pula pendapat dari Bapak Abdul Majid sebagai berikut:

“pegawai dalam organisasi itu kan berbeda-beda ya kalau menurut saya sih ya mudah saja dipahami kan komunikasinya *nggak* hanya waktu rapat aja secara informal juga sering sekali.mengenai kejelasan informasi PATEN kan sudah ada juknisnya dan ada papan informasi juga di ruang pelayanan”<sup>157</sup>

<sup>155</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>156</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>157</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015



## PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK

Kejelasan penyampaian pesan atau informasi yang diberikan oleh Camat kepada staf Kecamatan Sukodono diperkuat oleh Pak Sekcam Sukodono sebagai berikut:

“saya rasa semua staf sudah bisa memahami karena ya itu tadi saya dan Pak Camat itu selalu berkomunikasi tidak hanya melalui rapat saja namun juga secara informal seperti kemarin ada peresmian menyinergikan antara penyampaian hasil pelayanan sama patroli baru senin kemarin jadi selain patroli juga mengantarkan hasil pelayanan ke rumah warga itupun penyampaian ke staf Kecamatan secara non formal karena hanya satu kali dalam sebulan rapat formal selanjutnya ya komunikasi secara langsung.”<sup>158</sup>

Dimensi kejelasan komunikasi turut pula diuraikan dari sudut pandang kelompok sasaran seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel III.2**

### Hasil Wawancara dengan Masyarakat Mengenai Kejelasan Pesan/Informasi Terkait Program PATEN

No	Nama Masyarakat	Hasil Wawancara
1	Ibu Dwi	Sudah jelas <i>mbak</i> dan mudah dipahami karena sudah ada sistem informasinya. <sup>159</sup>
2	Bapak Hendrik Waluyo	Jelas sekali <i>mbak</i> soalnya saya juga dikasih tau syarat-syarat dan prosedurnya sama Pak RT saya jadi kesini tinggal bawa berkas yang diminta. <sup>160</sup>
3	Ibu Galih	<i>Gampang sih mbak</i> , mudah dimengerti juga kalau <i>nggak</i> jelas kan tinggal tanya ke petugasnya aja. <sup>161</sup>
4	Bapak Prasetyo	Ya jelas, muda dipahami, disini juga ada brosur tentang pelayanannya <i>mbak</i> tinggal ambil di informasi situ. <sup>162</sup>

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

<sup>158</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sadewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>159</sup> Wawancara dengan Ibu Dwi, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>160</sup> Wawancara dengan Bapak Hendrik Waluyo, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>161</sup> Wawancara dengan Ibu Galih, masyarakat, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>162</sup> Wawancara dengan Bapak Prasetyo, pada tanggal 22 Mei 2015





Berdasarkan beberapa pernyataan diatas, kejelasan informasi dalam komunikasi terkait pelaksanaan program PATEN sudah cukup jelas. Hal tersebut melihat dari adanya juklak/juknis bagi aparat pelaksana serta papan informasi dan brosur bagi masyarakat yang sedang mendapatkan pelayanan. Kejelasan informasi atau komunikasi terkait program PATEN di Kecamatan Sukodono telah diperoleh melalui komunikasi yang dilakukan. Hal tersebut akan mempermudah para pelaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

### III.1.2.1.3 Konsistensi Pesan Kebijakan Program PATEN

Konsistensi dalam rangka memberikan petunjuk, perintah serta arahan, selain harus jelas, juga diperlukan konsistensi. Karena pada dasarnya informasi sebagai hasil dari komunikasi tersebutlah yang akan menjadi pedoman bagi para pelaksana untuk menjalankan tugas dan kewajiban sesuai perannya dengan batasan dan keharusan seperti yang tertuang dalam peraturan. Mengenai dimensi konsistensi pesan/informasi kebijakan Program PATEN ditanggapi oleh Sekcam Sukodono Bapak Eri Sadewo sebagai berikut:

“komunikasi dalam menyampaikan informasi itu penting sekali . namun sejauh ini tidak pernah ada perubahan karena pelayanan PATEN ini kan sudah ada peraturan dan SOPnya.”<sup>163</sup>

Konsistensi dalam memberikan arahan dan petunjuk tentang program PATEN ditanggapi oleh Kasubag Pelayanan sebagai berikut:

“oh konsisten mbak, tidak ppernah sama sekali ada perubaha. Soalnya kan sudah ada komitmennya, disitu kan sudah ada komitmen / maklumat.

---

<sup>163</sup>Wawancara dengan Bapak Eri Sadewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Maklumat itu harus dipatuhi oleh semua pegawai di Kecamatan ini terutama ya yang dipelayanan untuk masyarakat dan juga ada SOP.”<sup>164</sup>

Sedangkan Pak Abdul Majid, memiliki pandangan tentang konsistensi komunikasi yang diberikan sebagai berikut:

“kalau menurut saya tidak pernah terjadi perubahan penyampaian arah dan petunjuk soalnya pelayanan ini kan satu atap disatu tempat ya orang yang menyampaikan ya disini dan tidak pernah ada kesalahan komunikasi kan PATEN ini juga sudah ada SOPnya.”<sup>165</sup>

Kemudian konsistensi pemberian petunjuk dan arahan Program PATEN menurut informan keempat tidak jauh beda dengan informasi-informasi sebelumnya, yaitu:

“sejak awal sampai sekarang saya rasa tidak pernah ada perubahan, konsisten sekali. Kalau berubah-ubah malah jadi bingung dan *kewalahan* makanya Program PATEN ini ada SOPnya.”<sup>166</sup>

Berdasarkan pernyataan diatas pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu kecamatan di Kecamatan Sukodono dalam menyampaikan informasi atau komunikasi sudah baik dan belum pernah terjadi perubahan. Hal tersebut dapat kita lihat sejak awal berlakunya program PATEN sampai sekarang tidak pernah terjadi perubahan aturan dan arahan sehingga aparat pelaksana program ini tidak pernah mendapatkan kesulitan dalam menjalankan program tersebut.

<sup>164</sup>Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>165</sup>Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>166</sup>Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



### III.1.2.1.4 Umpan Balik dari Aparat Pelaksana

Umpan balik merupakan respon atau reaksi yang diberikan oleh penerima pesan. Sebagai tanggapan atas pesan yang diterima, penerima pesan akan memberikan jawaban atau sinyal. Umpan balik bisa berupa data, pendapat, komentar atau saran dalam komunikasi implementasi kebijakan aparat pelaksana bisa mengeluarkan pendapat, komentar atau saran tentang kebijakan yang disampaikan apabila penyampaian kebijakan tersebut belum bisa dimengerti atau aparat pelaksana bisa langsung bertindak mengimplementasikan kebijakan apabila penyampaian pesan yang dilakukan atasan dirasa sudah jelas.

Berdasarkan wawancara dengan informan pertama, Bapak Eri Sadewo sebagai Sekretaris Kecamatan Sukodono sebagai berikut:

“kalau respon dari staf sangat positif ya. Kan kalau staf itu ya nurut-nurut aja buktinya semua kegiatan dan program-program yang ada berjalan semua. Dan sampai saat ini saya kira belum pernah ada hambatan komunikasi antara saya dengan staf atau atasan dan sebaliknya, nyaman-nyaman saja.”<sup>167</sup>

Tidak jauh beda dengan Bapak Eri Sadewo terkait respon aparat pelaksana dalam komunikasi pemberian petunjuk dan arahan program PATEN. Ibu Amilia sebagai Staf Pelayanan sebagai berikut:

“tanggapan saya dalam komunikasi yang diberikan ya baik, positif-positif aja, *toh* saya ini bawahan ya nurut aja selama petunjuk dan arahan yang dibuat dibatas kewajaran dan bisa bermanfaat buat orang banyak.”<sup>168</sup>

Kemudian hal yang sama dijelaskan oleh Bapak Abdul Majid sebagai berikut:

<sup>167</sup>Wawancara dengan Bapak Eri Sadewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>168</sup>Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

“kalau menurut saya informasi yang diberikan atasan tentang PATEN ini baik karena pelayanan ini kan tidak hanya untuk masyarakat untuk kita bersama. Tidak pernah ada hambatan dengan komunikasi berjalan dengan baik.”<sup>169</sup>

Hal serupa juga diperkuat dengan pernyataan dari Ibu Indrawati selaku Kasubag Pelayanan sebagai berikut:

“Tanggapann saya tentang informasinya baik ya Pak Camat sudah memberikan informasi ke bawahan tentang PATEN ini sehingga terjalin hubungan berkomunikasi tidak putus dan pekerjaan itu dapat dikerjakan sesuai dengan target, sasaran, tujuan. Kalau hambatan komunikasi itu kadang-kadang ada, dalam arti gini misal Pak Camat ada rapat sehari kan belum tau sampai jam berapa gitu pelayanan agak terganggu dalam arti kata pelayanan tidak bisa hari itu langsung jadi harus menunggu sampai Pak Camat datang itu sih hambatan tidak terlalu sering.”<sup>170</sup>

Berdasarkan pernyataan diatas pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di kecamatan Sukodono telah menjalankan komunikasi secara dua arah. Hal ini dilihat dari respon positif dan timbal balik dari aparat pelaksana terhadap komunikasi yang diberikan oleh Pak Camat ataupun Sekretaris Camat Kecamatan Sukodono yang dalam hal ini adalah selaku penanggung jawab pelaksanaan program PATEN di Kecamatan Sukodono.

### **III.1.2.2 Kecukupan dan Ketersediaan Sumber Daya**

Dalam pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Sukodono tentu saja akan sangat dipengaruhi secara langsung oleh ketersediaan dan keberadaan sumber daya. Pelaksanaan program PATEN akan menjadi sulit dilakukan apabila tidak didukung dengan ketersediaan sumber daya

<sup>169</sup>Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015

<sup>170</sup>Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015





yang mencukupi. Penggunaan sumber daya yang optimal akan sangat menunjang pelaksanaan program PATEN di Kecamatan Sukodono.

### III.1.2.2.1 Kemampuan Aparat Pelaksana

Implementasi Program PATEN ini memerlukan pelaksana dengan adanya kemampuan dan kompetensi yang baik oleh para pelaksana yang ada di Kecamatan. Untuk menunjang operasionalisasi tugas dalam implementasi program PATEN, para pelaksana di haruskan mempunyai kemampuan menguasai materi program PATEN dan penggunaan komputer dan internet. Hal ini berfungsi untuk mempercepat dan mempermudah tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pelaksana. Mengenai hal tersebut, dituturkan oleh Sekcam Sukodono Bapak Eri Sudewo sebagai berikut:

“Kemampuannya rata-rata kalau saya lihat ya mampu dalam pekerjaannya masing-masing, mampu memahami program PATEN yang sedang berjalan kan ada bimteknya juga *mbak*. Kalau masalah teknologi saya yakin semua pegawai disini bisa meskipun ada yang hanya dasarnya saja seperti mengetik, memindah data gitu saja.”<sup>171</sup>

Hal senanda juga disampaikan oleh Ibu Indrawati selaku Kasubag Pelayanan Umum.

“Kalau sumber daya manusia di pelayanan, anak-anak kontrak ini cukup bagus dan sudah paham dalam memberikan pelayanan PATEN ini cuma kalau IT tidak seberapa paling ya standar gitu aja kan disini juga sudah ada staf pelayanan yang ahli IT untuk pengolah data pelayanan. Dalam PATEN ini juga ada bimbingan teknisnya dari Pemkab tapi untuk yang berstatus PNS kalau tenaga kontrak ya tidak dapat. Tapi kita selalu menyampaikan hasil bimtek ke semua staf pelayanan.”<sup>172</sup>

<sup>171</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>172</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015



## PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK

Pernyataan tentang kemampuan dan pemahaman petugas PATEN selanjutnya disampaikan oleh Pak Abdul Majid, Kasi Pemerintahan Umum, sebagai berikut:

“Kemampuannya cukup bagus mbak, kan kalau *nggak* paham atau kurang *ngerti* itu nanti sama Kasubagnya di bimbing dalam memberikan pelayanan. Dengan teknologi saya rasa semuanya sudah bisa ya apalagi komunikasi disini kan juga menggunakan intranet.”<sup>173</sup>

Sementara Ibu Amilia selaku staf pelayanan, mengutarakan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan sebagai berikut:

“kalau saya melihat kemampuannya sudah cukup baik ya, apalagi dalam hal penguasaan komputer dan internet semua sudah bisa, hp aja sekarang sudah canggih bisa mengoperasikannya apalagi komputer atau laptop. Teman-teman saya di pelayanan ini juga mudah memahami bagaimana apa yang diperintahkan Kasubag, kan ada pelatihannya juga meskipun itu hanya untuk yang Pegawai Negeri Sipil namun disini semua staf diberi tahu tentang hasil pelatihannya.”<sup>174</sup>

Dapat dilihat bahwa dari segi kuantitas yaitu kemampuan dan pemahaman aparat pelaksana yang dimiliki oleh Kecamatan Sukodono dalam melaksanakan program PATEN sudah cukup memadai. Para pelaksana sudah memiliki keahlian dibidangnya masing-masing. Hal tersebut terlihat dengan kondisi dimana para petugas tetap dapat memberikan pelayanan administrasi meskipun terkendala dengan jumlah pelaksana pada di bagian pelayanan. Hal tersebut tidak terlepas dari adanya bimbingan teknis dan pelatihan yang diberikan Pemerintah kabupaten untuk pelaksanaan program PATEN di Kecamatan.

<sup>173</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015

<sup>174</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



### III.1.2.2.2 Ketersediaan Jumlah Aparat Pelaksana

Terkait dengan sumber aparat daya pelaksana, selain kemampuan dan kompetensi yang baik, implementasi Program PATEN ini memerlukan pelaksana dengan jumlah tertentu untuk menjalankan tugas seperti yang sudah direncanakan. Pelaksana pada Kecamatan Sukodono dijelaskan pada petikan wawancara berikut.

“Kurang dari standar kan ada standarnya. Standarnya itu 1 Kasubag atau 1 Kasi itu ada 2 staf untuk pengolah data dan penata usaha kecuali di pelayanan itu minimal harus ada di *front office* harus ada 3, pengelolaan berkas harus ada 5 jadi kalau dihitung harus ada 8 di pelayanan cuma yang ada kan hanya 3 orang.”<sup>175</sup>

Menurut Ibu Indrawati, selaku kepala sub bagian Pelayanan di kecamatan Sukodono mengemukakan pendapatnya mengenai kesesuaian jumlah pegawai dengan tugas yang harus dilaksanakan terkait dengan pelaksanaan program ini.

“Jujur aja mbak sangat tidak cukup. Pegawai di kecamatan Sukodono itu sangat kurang sekali di pelayanan aja pegawai negerinya Cuma 2 saya sama staf saya 1. Makanya kita mengambil pegawai kontrak/honorar soalnya kalau nggak gitu ya nggak jalan mbak pelayanannya, di pelayanan itu harusnya ada 5-8 orang. Sebenarnya kan sudah minta ke BKD cuma kan penerimaan PNS sekarang dibatasi banyak guru sama medis, kalau pegawai seperti di Kecamatan ini kan *ndak*.”<sup>176</sup>

Hal tersebut turut pula dibenarkan oleh Bapak Abdul Majid sebagai berikut:

“Jumlah pegawai pelayanan ini kurang mbak jadi perlu ditambah, sampai mengambil pegawai kontrak.”<sup>177</sup>

Sedangkan dari segi staf pemberi pelayanan di loket, Ibu Amilia yang telah diwawancarai oleh peneliti, diperoleh fakta sebagai berikut:

<sup>175</sup>Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>176</sup>Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>177</sup>Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

“Sangat kurang, sudah minta bantuan ke BKD tapi masih belum direspon padahal terkadang disini sampai *kewalahan* akhirnya kita mengangkat pegawai honorer juga untuk membantu jalannya proses pelayanan.”<sup>178</sup>

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Kasi Pembangunan Fisik, sebagai berikut:

“Ya jumlah pegawai tidak terlalu mencukupi makanya ada tenaga tambahan honorer. Sudah minta dicukupi tapi tidak segera dicukupi oleh BKD.”<sup>179</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara kuantitas sumber daya pelaksana dalam pelaksanaan program PATEN di Kecamatan Sukodono masih mengalami kekurangan di bagian pelayanan dan belum sesuai dengan standar pelayanan yang diharapkan sehingga Kecamatan mengambil beberapa pegawai honorer sebagai penunjang terlaksananya program PATEN.

### **III.1.2.2.3 Ketersediaan Informasi**

Dalam pelaksanaan suatu kebijakan atau program dibutuhkan adanya peraturan sebagai dasar dan landasan hukum serta pedoman pelaksanaan tugas. Informasi merupakan sumber daya penting kedua dalam implementasi kebijakan. Informasi yang dimaksud yaitu mengenai bagaimana melaksanakan suatu kebijakan. Aparat pelaksana perlu mengetahui apa yang dilakukan dan bagaimana aparat pelaksana melaksanakan kebijakan tersebut.

Berdasarkan informan pertama Bapak Eri S. Selaku Sekretaris Kecamatan Sukodono menjelaskan tingkat ketersediaan informasi sebagai berikut:

“Ya mudah mudah saja karena kita kan satu lingkungan kalau ada yang belum dipahami kan bisa langsung tanya ke saya, Pak Camat atau ke bu

<sup>178</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>179</sup> Wawancara dengan Bapak Subroto, Kepala Seksi Pembangunan Fisik, pada tanggal 26 Mei 2015





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Indra Kasubag pelayanan dan sudah ada juknisnya, SOP itu ada juga kalau ada perubahan ya kita pasti langsung koordinasi dengan staf kadang kita sampaikan melalui apel pagi jadi tidak harus dengan rapat formal. Kalau masyarakat kita kasih deskripsi informasi pelayanan yang ada di depan itu di ruang pelayanan kan ada itu.”<sup>180</sup>

Sementara itu, Ibu Indrawati menjelaskan bahwa:

“Saya sebagai pimpinan memberikan informasi PATEN se jelas mungkin kepada bawahan saya soalnya anak-anak yang kontrak itu kan tidak ada bimbingan teknisnya, sedangkan yang PNS itu kan ada bimbingan teknisnya mbak. Jadi informasi dari bimtek yang kami dapat atau hasil dari rapat kita sampaikan ke anak-anak kontrak ini jika ada perubahan peraturan pun pasti saya sampaikan ke bawahan alhamdulillah sampai sekarang data informasinya tidak pernah ada perubahan. Disini kan juga sering ada rapat koordinasi dengan seluruh staf Kecamatan”<sup>181</sup>

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Bapak Abdul Majid sebagai Kepala Seksi Pemerintahan yaitu:

“Informasi dalam pelaksanaan kegiatan PATEN kan sudah ada juknisnya ada SOPnya jadi ya mudah didapat informasinya kalau bingung kan juga bisa tanya ke Kasubag atau Pak Sekcam. Terus kadang ya melalui rapat setiap 1 bulan sekali itu. Disini itu juga satu-satunya Kecamatan yang memberikan pelayanan di malam hari setiap hari senin dan rabu kemarin kelebihannya juga disini memberikan layanan antar layanan jemput bola gitu baru hari senin kemarin di launching sama Pak Camat dan juga mengikuti lomba sinergitas Kecamatan tingkat Provinsi Jawa Timur juara 1. Ada lagi inovasinya semua pelayanan PATEN sudah terbentuk dan tersosialisasi di desa-desa.”<sup>182</sup>

Berdasarkan pernyataan diatas, telah menunjukkan adanya kemudahan bagi para pelaksana program PATEN di Kecamatan Sukodono untuk mengakses dan mendapatkan informasi terkait perubahan aturan atau petunjuk. Rapat formal menjadi salah satu cara efektif dalam penyampaian dan penyaluran informasi kepada seluruh pegawai Kecamatan khususnya di bagian pelayanan. Dengan

<sup>180</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>181</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>182</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

demikian jika terjadi perubahan dan petunjuk terkait dengan pelaksanaan program PATEN akan dapat dengan mudah untuk mendapatkan dan memperoleh informasi tersebut.

Kemudian, hal yang sama juga dijelaskan oleh Ibu Amilia, sebagai staf bagian pelayanan menjelaskan:

“Dalam pelaksanaan Program PATEN ini kan ada juknis dan SOPnya jadi saya lebih mudah untuk mendapatkan informasi tentang bagaimana melaksanakan program ini. Disini saya juga mengikuti bimbingan teknis *mbak* nanti dari hasil bimtek saya dengan Bu Indra Kasubag Pelayanan membagi informasi hasil bimtek kepada teman-teman staf honorer yang tidak mengikuti bimtek karena memang dikhususkan untuk PNS saja.”<sup>183</sup>

Berdasarkan hasil dari pengumpulan data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan terkait ketersediaan dan kecukupan sumber daya informasi yang dimiliki oleh para pelaksana dalam implementasi program PATEN di Kecamatan Sukodono akan disajikan dalam tabel dibawah ini.

**Tabel III.3**  
**Hasil Pengumpulan Data tentang Sumber Daya Informasi**

<b>Sumber Daya Informasi</b>	<b>Sumber Informasi</b>
Kemudahan dan mekanisme akses Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi diperoleh melalui rapat dan komunikasi informal</li> <li>• Informasi di dapat dalam juklak/juknis</li> <li>• Informasi diperoleh ketika apel pagi</li> <li>• Informasi didapat dari SOP</li> </ul>

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

<sup>183</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



#### III.1.2.2.4 Ketersediaan Dana

Ketersediaan dana dalam pelaksanaan suatu program atau kebijakan merupakan faktor yang sangat krusial dan penting dalam kegiatan program yang ada. Hal tersebut juga berlaku untuk menunjang kegiatan pelaksanaan program PATEN, diperlukan sumber daya anggaran sebagai input atau model dasar bagi para pelaksana untuk dapat menjalankan segera aktivitasnya. Untuk dilihat dari ketersediaan sumber dana serta ketepatan alokasi anggaran bagi pelaksana program PATEN. Adanya dana untuk kegiatan operasional terkait dengan program PATEN ini dijelaskan berikut ini:

“Dananya berasal dari APBD melalui renja, program kerja, karena kalau APBD kan kita harus membuat renja. Secara bertahap dana itu cukup ya gak cukup ya cukuplah berapapun itu pasti orang akan kurang dan nggak pernah ada hambatan, kunci utamanya ya bagaimana cara kita meminimalisir agar hambatan itu tidak terjadi.”<sup>184</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum sebagai berikut:

“Sumber daya materinya PATEN ini fasilitasnya didukung oleh APBD. *Pokoknya* semua kegiatan itu difasilitasi oleh APBD dan saya rasa mencukupi kalau dibilang nggak cukup ya nggak cukup mbak tapi kan kita juga sudah mengajukan anggaran. Kalau pencairan dananya tidak ada hambatan kan pertiga bulan.”<sup>185</sup>

Informan ketiga juga tidak jauh beda dari informan sebelumnya, Bapak Abdul Majid selaku Kepala Seksi Pemerintahan Umum, menyatakan:

“Sumber dana PATEN dari APBD kalau mencukupi atau tidak itu relatif kan karena dana itu dari APBD jadi mau tidak mau cukup tidak cukup ya

<sup>184</sup>Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>185</sup>Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

harus dicukupkan dengan anggaran yang kita buat. Pencairan dananya juga tidak ada masalah.”<sup>186</sup>

Selanjutnya, hampir sama dengan pernyataan-pernyataan dari informan sebelumnya. Ibu Amilia sebagai staf pelayanan menyatakan alokasi dana sebagai berikut:

“Anggaran kecamatan dari APBD, makanya tiap tahun kan kita diminta untuk mengusulkan anggaran dana kepada Kabupaten kadang dananya *nggak* cukup, karena misalnya minta 100 hanya dapat 60. Terbatas lah mbak. Kebutuhannya dibagi-bagi juga kan.”<sup>187</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan terkait ketersediaan dana dalam implementasi program PATEN di Kecamatan Sukodono akan disajikan dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel III.4**

**Hasil Pengumpulan Data Mengenai Ketersediaan Dana dalam Pelaksanaan Program PATEN di Kecamatan Sukodono**

<b>Keterangan Ketersediaan Dana</b>	<b>Implementasi di Kecamatan Sukodono</b>
Sumber Ketersediaan Dana	Berasal dari dana APBD melalui Renja (Rencana Kerja) dan program kerja yang dianggarkan oleh Kecamatan Sukodono

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

Berdasarkan hasil keterangan diatas dari pihak Kecamatan sebagai instansi yang berwenang penuh melaksanakan program PATEN ini, dana untuk segala kegiatan operasional diperoleh dari APBD Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Serta memberikan gambaran bahwa alokasi anggaran yang didapat dari APBD untuk pelaksanaan implementasi Program PATEN di Kecamatan Sukodono sudah

<sup>186</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015

<sup>187</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015





mencukupi. Kecukupan alokasi anggaran ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan Program PATEN itu sendiri.

### **III.1.2.2.5 Ketersediaan Sarana dan Prasarana**

Fasilitas fisik merupakan faktor yang penting dalam menunjang implementasi sebuah program. Fasilitas ini berupa peralatan pendukung seperti barang-barang serta perlengkapan lainnya yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan Program PATEN. Fasilitas fisik ini beragam tergantung pada kebutuhan yang dalam program ini fasilitas yang dimaksud dapat berupa ketersediaan ruang untuk pelayanan, ketersediaan peralatan pendukung untuk mempermudah operasionalisasi tugas seperti komputer, printer, pencetak foto untuk KTP, tempat pendaftaran, nomor antrian pelayanan dan lain-lain. dalam sumber daya fasilitas yang tersedia.

Dilihat dari kecukupan fasilitas fisik yang tersedia di Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. Dari sisi pelaksana yaitu Kecamatan Sukodono, kecukupan fasilitas fisik dijelaskan oleh Sekretaris Camat Sukodono sebagai berikut:

“kalau fasilitas fisik di PATEN itu dalam Pemendagri kan ada ketentuan namun diterjemahkan masing-masing jadi di teknisnya itu kan seperti ruang pelayanan didalamnya ada ruang tunggu, loket, meja informasi, laptop, ruang foto KTP, Bank, kotak saran, toilet, masih banyak mbak. Kita ini kan swering kedatangan tamu dari Kecamatan lain bahkan dari Provinsi lain jadi ruang pelayanan kita tidak hanya di Kecamatan saja tapi di desa juga mempunyai ruang pelayanan yang hampir sama dengan Kecamatan.”<sup>188</sup>

---

<sup>188</sup>Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015



## PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK

Hal senada mengenai kecukupan fasilitas fisik juga diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, Ibu Indrawati sebagai berikut:

“Banyak fasilitas pendukungnya ya ada beberapa loket-loket, ruang tunggu, meja informasi, laptop, tempat pengolahan data, ruang foto KTP, tempat pembayaran dari Bank Jatim, toilet, kotak saran, bisa dilihat diruang pelayanan situ bahkan ada ruang ASI mbak. Saya rasa sarana dan prasarana itu smaksimal mungkin diusahakan mencukupi saya lihat *sih* sudah cukup tergantung masyarakat yang menilai kalau merasa kurang ada kotak saran yang memungkinkan kita untuk tahu kurangnya apa.”<sup>189</sup>

Bapak Abdul Majid turut menambahkan pula bahwa selain fasilitas apa saja yang mendukung program PATEN, Kecamatan di Sukodono ini sudah menjadi Kecamatan percontohan di Kabupaten Sidoarjo, pernyataannya sebagai berikut:

“Sarana prasarana PATEN disini ada ruang pelayanan didalamnya ada ruang tunggu, loket, ruang pembuatan KTP, meja informasi, toilet, tempat pembayaran/ Bank Jatim, ruang ASI, ada air minum gratis juga tersedia. Namun ya tetap perlu pembenahan walaupun ya *nyuwun sewu* PATEN di Kecamatan Sukodono ini sudah eksis dimana mana artinya hampir dari semua Kabupaten diklat tentang PATEN ini diarahkan ke sini dijadikan percontohan termasuk studi banding itu malah dari Kecamatan luar Jawa *mbak*.”<sup>190</sup>

Selanjutnya, Ibu Amalia selaku staf pelayanan turut menjelaskan fasilitas apa saja yang dibutuhkan dalam implementasi Program PATEN, sebagai berikut:

“Fasilitas pendukungnya ya ada Bank untuk pembayaran, ada loket-loket, komputer, TV, AC, pembaruan/renovasi ruang pelayanan, ruang tunggu, ruang ASI, toilet, taman, tempat parkir yang nyaman, kantin juga, terus mobil operasional untuk Satpol PP kan sekarang ada layanan antar kerumah masyarakat.”<sup>191</sup>

<sup>189</sup>Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>190</sup>Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>191</sup>Wawancara dengan Ibu Amalia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Sedangkan kecukupan mengenai fasilitas fisik menurut masyarakat yang sedang dan telah menerima pelayanan di Kecamatan Sukodono dipaparkan sebagai berikut:

“Sudah cukup *mbak*, yang penting kan nyaman ada tempat duduknya bahkan disediakan minuman gratis.”<sup>192</sup>

Informan selanjutnya dari masyarakat adalah Bapak Hendrik Waluyo, sebagai berikut:

“Sangat baik ya, sekarang ada loket-loket dan nomor antrian jadi tidak membingungkan, sudah sesuai standar lah padahal ini hanya di Kecamatan. Tempat parkirnya rapi, dan ada tamannya.”<sup>193</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu yang memiliki nama lengkap Galih Kumala Sari sebagai berikut:

“Fasilitasnya baik sekali sesuai dengan harapan saya ada ruang tunggu, loket, nomor antrian, disitu juga ada informasi tentang pelayanannya jadi saya tidak bingung, bahkan itu ada ruang menyusui anak ya.”<sup>194</sup>

Informan terakhir dari masyarakat yaitu bapak prasetyo mengungkapkan bahwa fasilitas fisik yang ada di kecamatan sukodono sebagai berikut:

“Cukup baik dan lengkap *mbak*. Malah ini sangat diluar perkiraan saya, dulu *gak kayak* begini. Ini lebih tertata rapi dan bagus.”<sup>195</sup>

Berdasarkan dari pernyataan diatas, fasilitas pendukung di Kecamatan Sukodono guna mendukung pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan dari pihak aparat pelaksana maupun kelompok masyarakat yang sedang dan telah menerima pelayanan baik perijinan dan pelayanan non perijinan di Kecamatan Sukodono , keseluruhan menyatakan adanya kecukupan

<sup>192</sup> Wawancara dengan Ibu Dwi, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>193</sup> Wawancara dengan Bapak Hendrik Waluyo, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>194</sup> Wawancara dengan Ibu Galih, masyarakat, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>195</sup> Wawancara dengan Bapak Prasetyo, pada tanggal 22 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

fasilitas fisik yang menunjang pelaksanaan implementasi Program PATEN di Kecamatan Sukodono.

**Tabel III.5**

### **Hasil Pengumpulan Data Mengenai Ketersediaan Sarana dan Prasarana**

Jenis Fasilitas	Bentuk Fasilitas	Kondisi Fasilitas
Fasilitas Teknis	Loket/meja pendaftaran	Ada
	Tempat pemrosesan berkas, pengolahan data dan informasi	Ada
	Tempat pembayaran;	Ada , Bank Jatim
	Tempat penyerahan dokumen	Ada
	Tempat penanganan pengaduan	Ada
	Ruang tunggu	Ada
	Papan informasi PATEN di depan Kantor Kecamatan	Ada
	Ruang foto KTP elektronik	Ada
	Toilet untuk <i>customer</i>	Ada 2 toilet
	Ruang pojok ASI	Ada
	Mesin nomor antrian	Ada
	Kotak SKM	Ada
	Sistem informasi layanan	Ada
Sarana pendukung pelayanan masyarakat	Tersedianya bahan bacaan majalah / koran	Ada
	Brosur informasi layanan	Ada
	Minuman gratis untuk <i>customer</i>	Ada
	Taman bermain untuk anak	Ada
	Kantin	Ada

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

### **III.1.2.3 Sikap Aparat Pelaksana Program PATEN**

Implementasi program selain memerlukan peran komunikasi serta sumber daya, maka faktor disposisi atau sikap pelaksana juga menjadi hal yang





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

penting. Sebuah program akan berjalan dengan baik tergantung pada kemampuan para pelaksananya dalam menjalankan program tersebut. Bisa dikatakan disposisi pengetahuan dan pemahaman serta tanggapan terhadap program yang ada.

Untuk melihat disposisi pelaksana dalam pelaksanaan Program PATEN ini akan dilihat dari tingkat pengetahuan dan pemahaman aparat pelaksana terhadap tujuan kebijakan tujuan kebijakan, intensitas respon aparat pelaksana kebijakan program, komitmen aparat pelaksana, dedikasi aparat pelaksana, dan integritas aparat pelaksana. Hal ini dapat digunakan untuk melihat disposisi yang dimiliki oleh para pelaksana. Jika hal tersebut menunjukkan arah positif maka tingkat kesediaan untuk melaksanakan program akan tinggi, dan begitu pula sebaliknya.

### **III.1.2.3.1 Pengetahuan dan Pemahaman Aparat Pelaksana**

Pengetahuan aparat pelaksana terhadap program menjadi penting dalam pelaksanaan Program PATEN. Sebagaimana informasi yang diberikan oleh staf Subag Pemerintahan Umum Kabupaten Sidoarjo, Ibu Vira Nurti sebagai berikut:

“Program PATEN itu program yang memprioritaskan pelayanan administrasi terpadu kepada masyarakat melalui Kecamatan. Karena tujuannya untuk memangkas jalur administrasi yang panjang sehingga mempermudah masyarakat dalam menerima pelayanan administrasi.”<sup>196</sup>

Sama halnya dengan yang dikatakan Bapak Eri Sudewo, selaku Sekretaris Camat Sukodono terkait program PATEN sebagai berikut:

“Iya, jadi PATEN merupakan bentuk pelayanan ke masyarakat di suatu kecamatan, dalam hal ini kecamatan Sukodono yang prosesnya hanya melalui satu loket pelayanan atau meja pelayanan. Mulai dari proses permohonan hingga penerbitan dokumen yang diinginkan. Sebenarnya

<sup>196</sup> Wawancara dengan Ibu Vira Nurti, Staf Sub Bagian Pemerintahan Umum, pada tanggal 18 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

PATEN ini adalah pengembangan dari pelayanan yang sebelumnya dimana dulu ketika kita berniat mengurus dokumen kita harus ke kecamatan dahulu untuk mendapatkan surat rekomendasi, baru kemudian ke proses selanjutnya dimana proses selanjutnya dilaksanakan di kantor kabupaten/kota. Namun dengan adanya PATEN ini proses permohonan dokumen jauh lebih cepat dan efisien karena pemohon bisa melakukan permohonan dengan hanya mendatangi satu meja/loket di kecamatan”<sup>197</sup>

Sementara itu, Ibu Indrawati selaku Kasubag Pelayanan Umum mempunyai pendapat sendiri mengenai Program PATEN, yaitu:

“kebijakan PATEN ini sangat baik mbak dan tidak memberatkan pekerjaan saya karena saya kan sebagai abdi masyarakat harus memberikan pelayanan yang baik terutama masyarakat menurut saya juga tidak terlalu memberatkan masyarakat malah menguntungkan masyarakat. PATEN ini kan tujuannya mendekatkan pelayanan kepada masyarakat berarti masyarakat dapat menerima pelayanan publik yang lebih dekat dari segi jarak maupun waktu. Lokasi kecamatan jelas lebih dekat dan relatif mudah dijangkau masyarakat *mbak*.”<sup>198</sup>

Sedangkan Ibu Amilia sebagai Staf Pelayanan di Kecamatan Sukodono berpendapat tidak jauh beda dari atasannya yaitu:

“Program PATEN ini mempermudah pelayanan untuk masyarakat dan untuk memperpendek birokrasi. pelayanannya jelas dan lebih efisien dari segi jarak, waktu, dan biaya.”<sup>199</sup>

Pernyataan tersebut senada dengan jawaban dari Bapak Abdul Majid sebagai berikut:

“Program PATEN ini sangat bagus mbak dan tidak memberatkan tugas Kecamatan kan sudah ada tupoksinya sendiri-sendiri. Manfaatnya juga sangat menguntungkan masyarakat lebih mendekatkan masyarakat tanpa perlu jauh-jauh ke Kabupaten/ Dinas dalam mengurus pelayanan

<sup>197</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>198</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>199</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



administrasi, biaya terjangkau juga. Jadi Kecamatan disini sebagai simpul pelayanan untuk masyarakat.”<sup>200</sup>

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa para petugas pelaksana program PATEN di Kecamatan Sukodono telah memiliki pemahaman dan pengetahuan yang cukup tentang program tersebut. Para pelaksana menilai bahwa program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan tersebut merupakan program yang proses pelayanannya hanya melalui satu loket pelayanan atau meja pelayanan. Mulai dari proses permohonan hingga penerbitan dokumen yang diinginkan dan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga lebih efisien dan efektif. Uraian tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan dan pemahaman pelaksana program PATEN di Kecamatan Sukodono mampu membentuk suatu penilaian mengenai program tersebut.

### III.1.2.3.2 Intensitas Respon Aparat Pelaksana Program PATEN

Selain pengetahuan dan pemahaman mengenai sebuah program, diperlukan intensitas respon dari para pelaksananya. Hal ini berupa kemampuan para pelaksana untuk menanggapi kebutuhan dan harapan yang disampaikan oleh masyarakat terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan. Dalam menanggapi harapan masyarakat dengan adanya Program PATEN ini dikemukakan pula dari bapak Eri Sadewo sebagai berikut:

“Mengenai keluhan kita mengadakan survey meskipun hanya dua pertanyaan apakah saudara puas atau tidak puas nah nanti jika ada yang tidak puas kita cari ketidakpuasan itu dari pelayanannya, sisi *front office*,

---

<sup>200</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

atau dari sisi sarana prasarananya nanti kita evaluasi dan segera mencari solusinya, kita susahya itu masyarakat disini untuk menilai itu saja nggak mau, susah padahal juga tidak ada namanya.”<sup>201</sup>

Senada dengan pernyataan diatas, Kasi Pemerintahan Umum juga mengungkapkan hal yang sama sebagai berikut:

“keluhan dari masyarakat ya kita terima dan mecarikan solusi semampunya dan secepatnya memang itu kan namanya manusia tidak sempurna mbak. Biasanya kan kalau orang butuh sekali mintanya kan kadang sekarang ya sekarang harus hari itu jadi masyarakat kan seperti itu sekarang ini.”<sup>202</sup>

Tidak jauh berbeda dengan informasi yang diberikan Bapak Abdul Majid, informan ketiga Ibu Indrawati menyatakan:

“Ya kita mencari solusi semampunya dan semaksimal mungkin bila ada masalah misalnya pengurusan KK dari Dispenduk. Dimana kekurangan kita secepat mungkin kita memperbaikinya.”<sup>203</sup>

Selanjutnya juga tidak jauh berbeda dengan pendapat sebelumnya, informan keempat, Ibu Amilia mengatakan:

“Saya kan bagian di loket ya *mbak* jadi terkadang ada masyarakat itu waktu *ngurus* KTP, KK, atau akte *gitu* sambil curhat tentang keluhannya terhadap pelayanan yang kita berikan. Solusinya ya kita jelaskan seperti apa prosedurnya dan mungkin ada masalah dengan mesin cetak atau komputernya, kita ajak ngomong apa sih keluhannya makanya ada kotak saran kan akhirnya kita tahu kekurangan kita dimana, bisa jadi masyarakat yang belum paham tentang pelayanan yang kita berikan. akhirnya ya muncul ini tadi jadi kita berusaha memberikan rasa nyaman pada masyarakat.”<sup>204</sup>

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa intensitas respon pelaksana program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan sangat cepat dan tanggap. Disisi lain juga terdapat respon positif dari pelaksana program PATEN

<sup>201</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>202</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>203</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>204</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015





hal ini dilihat dari bagaimana pelaksana menanggapi keluhan dari masyarakat. Keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi juga oleh adanya respon atau kemampuan para pelaksana untuk menanggapi kebutuhan dan harapan yang disampaikan oleh masyarakat terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan.

### III.1.2.3.3 Komitmen Aparat Pelaksana

Keberhasilan pelaksanaan suatu program ditentukan pada bagaimana komitmen dari aparat pelaksana tersebut. Komitmen pelaksana terhadap organisasi merupakan suatu perasaan keterikatan yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai tersebut tetap berada dalam organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasinya, sehingga pegawai tersebut tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun. Hal ini dapat dilihat dari keinginan pelaksana program untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Berdasarkan wawancara dengan informan pertama, Bapak Eri Sudewo sebagai Sekretaris Kecamatan Sukodono menjelaskan tingkat komitmen yang dimilikinya sebagai berikut:

“Saya bekerja disini mulai bulan Februari 2013 pas pindah kesini itu Pilkades 14 Kepala Desa dan belum bisa *nyandak* di pelayanan makanya kita berusaha sebaik mungkin karena kantor itu bagi saya rumah kedua saya jadi saya harus membuat kantor ini nyaman mungkin. Kita disini itu masuknya mulai jam 07.00 tiap hari ada apel pagi dan pulang saya itu minimal maghrib dan sering itu sebenarnya pulangnyanya kan jam 16.00. kalau orang sudah kerja kebanyakan itu hidup dihabiskan di kantor, rumah hanya untuk istirahat makanya saya usahakan sabtu minggu itu sebisa mungkin untuk keluarga.saya usahakan senin sampai jumat 100% untuk kantor apalagi kalau mendekati pemilu kadang tidak pulang kerumah. Makanya disini saya dan Pak Camat mengusahakan kantor ini nyaman mungkin seperti ada taman untuk istirahat dan keasrian, dikasih dapur,



## PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK

namun hambatannya di anggaran karena kan anggarannya banyak yang dipotong untuk kepentingan yang lebih *urgent*.<sup>205</sup>

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu Indrawati, selaku Kasubag

Pelayanan Umum sebagai berikut:

“Saya di Kecamatan ini dari tahun 1993 sampai sekarang sudah 22 tahun. Jadi Kecamatan ini sudah anggap sebagai rumah saya sendiri, rumah ke dua mbak karena sudah lama saya bekerja disini, sudah menyatu. Dengan adanya PATEN ini saya merasa senang karena ini kan memang pekerjaan saya karena ini kan sudah berjalan jadi ya tinggal mempertahankan saja khususnya di Kecamatan Sukodono ini. Dalam bekerja sebagai pemberi pelayanan kan komitmen saya sebisa mungkin pelayanan harus selesai dalam satu hari tidak molor-molor.”<sup>206</sup>

Menganggap kantor Kecamatan sebagai rumah sendiri atau rumah kedua membuat para aparat pelaksana bersama-sama mempunyai perasaan rasa memiliki terhadap kecamatan ini. Hal ini tercermin dalam pernyataan Bapak Abdul Majid sebagai berikut:

“Saya bekerja disini mulai tahun 1988, 27 tahun *mbak* belum sama sekali pindah. Jadi saya tahu riwayatnya Kecamatan Sukodono ini, alhamdulillah pemimpinnya saat ini Pak Camat dan Pak Sekcam ini sip sekali, inovasinya bagus ya bukan berarti yang dulu-dulu *nggak* cuma yang saat ini memang idealnya inovasinya bagus ditunjang dengan Kasubag dan Kasi-Kasi yang mendukung semua program kegiatan yang ada. Rasa memiliki di Kecamatan ini di tanamkan oleh Pak Camat kepada semua pegawai melalui rapat dinas itu yang pertama kantor ini dianggap sebagai rumah kita sendiri kalau ada yang tidak pas ya mari dibenahi sendiri termasuk tanaman-tanaman disini kan dirawat oleh pegawai Kecamatan setiap hari jumat ada senam bersama dan kerja bakti.”<sup>207</sup>

<sup>205</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>206</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>207</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015



Tidak hanya menjadi seperti rumah sendiri, motivasi juga perlu untuk meningkatkan komitmen diri para pegawai. Seperti yang diungkapkan Bu Amilia sebagai berikut:

“Komitmen saya dalam bekerja kalau bisa kepinginnya selalu memberikan kinerja terbaik tapi ya itu tadi tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan. Saya disini merasakan rasa kekeluargaan, contohnya kepala kecamatannya sering memberi motivasi kepada pegawainya. Bagi saya motivasi itu sangatlah penting bagi menunjang karir saya dan kehidupan saya.”<sup>208</sup>

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan bahwa pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan dari pihak kecamatan Sukodono telah mampu memaparkan dan memberikan gambaran bahwa komitmen dari pelaksana program PATEN di Kecamatan Sukodono sudah cukup bagus.

### III.1.2.3.4 Dedikasi Aparat Pelaksana

Keberhasilan implementasi program tidak terlepas dari dedikasi aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, karena dalam pelaksanaannya dibutuhkan aparatur pemerintah yang bersih, berwibawa dan mempunyai kemampuan yang tinggi. berdasarkan informan pertama Bapak Abdul Majid menyatakan dedikasinya kepada Kecamatan Sukodono sebagai berikut:

“Tentunya saya ingin memberikan kinerja terbaik untuk Kecamatan ini, saya ingin totalitas dalam bekerja seperti yang ditanamkan oleh Pak Camat dan Pak Sekcam. Pak Camat dan Pak Sekcam memberikan contoh yang baik berdedikasi tinggi pada Kecamatan ini *masa* saya tidak bisa seperti itu kan saya juga sudah bertahun-tahun bekerja disini jadi pimpinan saya ini sangat memotivasi saya dalam bekerja.”<sup>209</sup>

<sup>208</sup>Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>209</sup>Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Selanjutnya pernyataan dari informan kedua yaitu Bapak Eri Sudewo selaku Sekcam di Kecamatan Sukodono yaitu:

“Ya kita upayakan tapi namanya manusia kan ada naik turunnya makanya itu kenapa saya pulang kerja itu lebih dari jam kerja saya berusaha seoptimal mungkinlah, pokoknya senin sampai jumat 100% untuk kantor dan sabtu minggu untuk keluarga. Kerja disini dibuat senang aja kalau *nggak* begitu ya bisa stres dan *gak* mungkin ada inovasi dan ide baru.”<sup>210</sup>

Lebih jauh lagi pernyataan yang diungkapkan oleh Ibu Indrawati yaitu:

“Keinginan itu ada membuat suatu prestasi, kalau untuk anak buah saya itu kan sebagai rasa istilahnya apa ya kita sebagai pimpinan itu kan kalau ada anak buah yang berprestasi ya wajarlah ingin memberikan sesuatu cuma kan nilainya itu tidak bisa ditentukan ya secara pribadilah. Kalau di pelayanan ini ya prestasinya berusaha semakin hari semakin memberikan pelayanan yang terbaik *mbak*. Saya disini bertanggung jawab terhadap pelayanan sebisa mungkin pelayanan harus selesai dalam satu hari. Terkadang kita disini pulang melebihi jam kantor *mbak*.”<sup>211</sup>

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Ibu Amilia selaku staf pelayanan, sebagai berikut:

“ya selalu berusaha memberikan yang terbaik lah untuk Kecamatan ini khususnya di bagian pelayanan. Karena bagi saya pimpinan disini orangnya sangat memberikan motivasi sama pegawainya sehingga memacu saya untuk berusaha seoptimal mungkin mendedikasikan diri saya di Kecamatan ini.”<sup>212</sup>

Dari hasil pernyataan diatas dapat diketahui bahwa aparat pelaksana program PATEN telah berusaha seoptimal mungkin untuk memberikan kinerja terbaik kepada Kecamatan tempat mereka bekerja hal ini dapat dilihat dari keinginan aparat pelaksana untuk menciptakan suatu prestasi baik secara individu maupun bersama.

<sup>210</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>211</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>212</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015





### III.1.2.3.5 Integritas Aparat Pelaksana

Integritas yang dimiliki aparat pelaksana akan memberikan jaminan keberhasilan terhadap suatu implementasi program. Aparatur pemerintah yang memiliki integritas, akan melaksanakan pekerjaan dengan rasa penuh tanggung jawab dan kejujuran. Berdasarkan aspek integritas aparat pelaksana berikut adalah kutipan pernyataan dari Ibu Indrawati:

“Oh integritas bagi saya sangat penting sekali soalnya kan sekarang itu sebuah prestasi dari pimpinan itu sangat penting. Integritas itu bagi saya ukuran selama kita bekerja itu dinilai dari kejujuran, kedisiplinan itu kan harus tertanam dalam diri kita. Contohnya datang ke kantor tepat waktu dan pulang juga tepat waktu, tidak ada pungli dalam pelayanan yang diberikan kan pembayaran apapun sekarang melalui Bank Jatim sudah ada disini.”<sup>213</sup>

Sedangkan menurut Bapak Abdul Majid, selaku Kepala Pemerintahan Umum tentang integritas sebagai berikut:

“Integritas itu sangat perlu, integritas itu kan seperti kedisiplinan lah kalau bekerja *nggak* disiplin bagaimana kita bisa berprestasi, kedua itu kejujuran mbak orang jujur itu kalau sekarang ini susah ya mbak. Jujur kadang bisa banyak musuhnya kalau sekarang ini tapi bagi saya dalam bekerja hal yang paling penting itu integritas.”<sup>214</sup>

Pernyataan tersebut dipertegas lagi oleh Sekcam Kecamatan Sukodono, Bapak Eri Sudewo, berikut ini:

“Yang paling penting bagi saya itu integritas dari semuanya integritas itu nomer satu. Di dalam integritas ada kejujuran makanya di ruang pelayanan itu kita memasang “terima kasih kami tidak menerima tips, semua

<sup>213</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>214</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

pembayaran melalui Bank Jatim” ya itulah bagi saya kejujuran sangat penting.”<sup>215</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Amilia sebagai berikut:

“Bagi saya integritas itu sangat penting, saya berusaha menjahui dan jangan sampai korupsi, mengambil pungli dalam pelayanan ya Alhamdulillah disini kan sudah ada loket pembayaran langsung dari Bank Jatim jadi kita tidak berurusan dengan uang.”<sup>216</sup>

Berdasarkan dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan semua informan memiliki sikap integritas. Bagi aparat pelaksana program PATEN integritas itu sangat penting yaitu tercermin dari pernyataan bahwa sikap kejujuran, kedisiplinan sangat melekat di setiap jiwa aparat pelaksana. Dengan integritas yang tinggi seorang pelaksana program akan selalu bertindak jujur yang pada akhirnya akan mendorong terwujudnya keberhasilan sebuah implementasi. Dalam implementasi program PATEN di Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo telah mengeluarkan peraturan dalam proses pelayanan yaitu dengan mengeluarkan sebuah aturan sebagai berikut:

---

<sup>215</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>216</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015


**Terima Kasih Anda Tidak Memberi Kami Tips:**

1. Tidak ada biaya / pungutan dalam pengurusan dan penerbitan administrasi kependudukan.
2. Pembayaran retribusi IMB melalui rekening kas pemerintah daerah melalui Bank Jatim

Gambar III.1: Pengumuman tentang Larangan Pemberian Tips

(Sumber: Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo)

Peraturan yang termuat dalam gambar diatas diumumkan dan diletakkan di ruang pelayanan Kecamatan Sukodono dan dipasang oleh pihak Kecamatan Sukodono agar masyarakat yang sedang mengurus administrasi kependudukan serta pembayaran retribusi IMB mengetahui bahwa tidak ada pemungutan biaya untuk pengurusan administrasi kependudukan serta pembayaran retribusi IMB hanya melalui Bank Jatim yang ada di Kecamatan Sukodono.

#### III.1.2.4 Kejelasan Struktur Birokrasi

Dalam proses implementasi suatu program, peranan lembaga atau institusi sebagai birokrasi pelaksana tidak dapat dipisahkan. Hal tersebut dikarenakan peranan struktur birokrasi memiliki pengaruh besar terhadap implementasi suatu kebijakan. Sebagai pelaksana program Pelayanan Administrasi terpadu Kecamatan harus dapat memberikan pelayanan administrasi dengan mudah tanpa terkendala oleh birokrasi yang berbelit-belit.



### III.1.2.4.1 Kejelasan Pembagian Kerja

Sebuah program memerlukan para pelaksana untuk menjalankan apa yang sudah diputuskan oleh pemerintah dalam peraturan yang ada. Pada saat Pemerintah Kabupaten Sidoarjo mengambil keputusan untuk menetapkan program PATEN sebagai salah satu alternatif untuk mendekatkan pelayanan administrasi kepada masyarakat, Pemerintah Kabupaten menunjuk aparat pelaksana yang akan mendukung berjalannya program tersebut. Program PATEN ini berada di dalam tanggung jawab Kecamatan sebagai kantor pemberi pelayanan yang dekat dengan masyarakat, Kecamatan Sukodono merupakan salah satu instansi yang berwenang dalam mendekatkan pelayanan kepada masyarakat secara efektif dan efisien.

Berdasarkan informan pertama, Ibu Vira Nurti sebagai staf Sub Bagian Pemerintahan Umum Kabupaten Sidoarjo, sebagai berikut:

“Pelaksanaan PATEN di Kabupaten Sidoarjo ini kan terkait dari beberapa pihak. Pihak utamanya itu bagian pemerintahan Pemkab Sidoarjo kemudian pihak yang diberi pelimpahan wewenang yaitu 18 Kecamatan di Kabupaten Sidoarjo yang berkoordinasi dengan DPPKAD, BPPT kabupaten Sidoarjo. Sehingga dengan pelaksanaan program PATEN ini Pemkab Sidoarjo telah membentuk tim teknis PATEN sesuai dengan Pemandagri Nomor 4 Tahun 2010 tentang pelaksanaan PATEN.”<sup>217</sup>

Program ini merupakan program yang dibuat oleh Kementerian Dalam Negeri yang harus dilaksanakan oleh seluruh Kecamatan di Indonesia dan didukung dengan adanya Perbup atau perwali untuk dilimpahkan wewenangnya

<sup>217</sup> Wawancara dengan Ibu Vira Nurti, Staf Sub Bagian Pemerintahan Umum Kabupaten Sidoarjo, pada tanggal 18 Mei 2015





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

kepada instansi yang berwenang yaitu Kecamatan yang bertugas untuk melaksanakan program PATEN tersebut.

“Memang pada dasarnya pelaksanaan program PATEN ini didasari dari Pemendagri dan Perbup, *nah* Kecamatan ini sebagai lini utama pelaksanaan program ini. Di kecamatan ini ada mbak pembagian kerja dalam pelaksanaan PATEN, ada struktur organisasinya juga ya kalau di pelayanan PATEN ini kan Kasubag sama stafnya, stafnya dibagi lagi ada yg dibagian *front oficce*, bagian operator foto KTP dan cetak foto, pengolah data, bagian ngurus rekomendasi, ijin juga.”<sup>218</sup>

Informan selanjutnya, Bapak Abdul Majid selaku Kasi Pemerintahan Umum, sebagai berikut:

“Iya ada pembagian kerja sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Dalam pelaksanaan PATEN ini di Kasubag pelayanan dengan beberapa staf pelayanan, Kasi Pembangunan, Kasi Kesos, Kasi Pemerintahan disini membantu bagian pelayanan seperti pengurusan surat akta tanah, pengurusan ahli waris, Kasi trantib biasanya patroli di masyarakat sama sekarang ada tugas tambahan mengantar hasil layanan ke rumah masyarakat.”<sup>219</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Indrawati yang menjabat sebagai Kasubag Pelayanan Umum, berikut pernyataannya:

“Ada pembagian kerja dari Camat, Sekcam, Kasubag-Kasubag, dan ada Kasi Pemerintahan, Kasi Trantib, Kasi perekonomian, Kasi kesejahteraan sosial, Kasi pembangunan fisik sesuai dengan tugasnya masing-masing. Kalau PATEN ini lebih dititik beratkan pada bagian pelayanan jadi disini juga ada pembagian kerjanya ada yang bagian menerima berkas, pengolah berkas *gitu*.”<sup>220</sup>

Dari penjelasan diatas menyatakan bahwa program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Sukodono telah memiliki pembagian tugas/kerja yang jelas. Dengan adanya pembagian kerja yang jelas

<sup>218</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>219</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>220</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015



dapat mempermudah dan mempercepat pelaksana dalam memberikan pelayanan program PATEN dan dapat mendukung keberhasilan implementasi program PATEN.

#### **III.1.2.4.2 Kejelasan Struktur Hirarki**

Dalam implementasi sebuah program harus terdapat kejelasan struktur hirarki yaitu garis kekuasaan dalam sebuah organisasi yang menunjukkan tingkatan dari pimpinan paling atas ke paling bawah karena semakin sedikit tingkatan maka akan mempermudah proses implementasi program tersebut. Struktur hirarki ini yang pertama dapat dilihat dari garis komando yaitu seorang pelaksana kebijakan, tanpa membedakan apakah tugas atau perintah yang diberikannya itu bersifat manajerial atau teknis operasional, diharuskan hanya menerima perintah dari satu sumber, yaitu atasannya langsung dan kepada atasan langsungnya itu aparat pelaksana kebijakan mempertanggungjawabkan pelaksanaan perintah yang diterima.

Kedua dilihat dari cakupan kendali yaitu menunjuk pada jumlah orang yang dibawahinya oleh seorang atasan. Jumlah yang optimum adalah tidak lebih dari 10 orang. Semakin banyak jumlah anggota maka semakin sulit untuk diawasi dan disupervisi secara optimal.

Berikut ini adalah wawancara dengan Ibu Indrawati selaku Kasubag Pelayanan:

“Mekanisme program PATEN itu dari Pemkab Sidoarjo yang melimpahkan wewenang ke Kecamatan. Dari Pak camat ke Pak Sekcam terus ke saya *mbak* sama Kasi-Kasi lain, nah nanti saya



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

komunikasikan atau sampaikan ke staf saya di pelayanan. Jadi saya ini yang bertanggung di bidang Pelayanan ini dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan staf saya. Ya kalau jumlahnya sih nggak banyak hanya 6 orang jadi mudah mengawasinya.”<sup>221</sup>

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Bapak Abdul Majid selaku Kasi Pemerintahan Umum, sebagai berikut:

“Mekanismenya ya dari Camat ke Sekcam lalu ke Kasubag dan semua Kasi nanti dari Kasubag dan Kasi turun ke stafnya masing-masing *mbak*. Kalau di PATEN ini kan dari pimpinan ke Kasubag lalu Kasubag yang mempunyai wewenang serta tanggung jawab lebih sama staf pelayanan ya petugas di loket itu sama operator pengolah data sesuai dengan tugas masing-masing.”<sup>222</sup>

Kemudian diungkapkan oleh Ibu Amilia sebagai Staf Pelayanan di PATEN, yaitu:

“Kalau di bagian pelayanan ya dari perintah dan petunjuknya Kasubag ke kita staf bagian pelayanan ini. Kan yang bertanggung jawab penuh dalam bidang Pelayanan disini ya Bu Indra Kasubag Pelayanan. Jadi kita staf tinggal mengerjakan sesuai perintah.”<sup>223</sup>

Di tambahkan pula pernyataan oleh Bapak Eri Sudewo, tentang struktur hirarki dalam pelaksanaan program PATEN, yaitu:

“Seluruh pelaksanaan program ini memang tidak begitu banyak melibatkan pihak pelaksana karena sudah ada garis komando yang jelas. Jadi ya memanajemin bawahan dengan sebaik mungkin karena ini kan terkait dengan struktur hirarki.”<sup>224</sup>

Berdasarkan ungkapan beberapa informan diatas, dalam pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu kecamatan ini tidak melibatkan banyak pihak karena sudah diatur sesuai dengan struktur hirarki yang di dalamnya

<sup>221</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>222</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>223</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>224</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015



mencakup garis komando dan cakupan kendali yaitu aparat yang bertanggung jawab langsung kepada Camat secara yang jelas, dalam implementasi program PATEN ini adalah Kasuba pelayanan umum bertanggung jawab langsung kepada Camat atas segala pelaksanaan pemberian pelayanan program PATEN. Untuk mewujudkan keberhasilan implementasi program PATEN diperlukan struktur hirarki yang mampu mendukung jalannya proses pemberian pelayanan yang lebih baik lagi.

### III.1.2.4.3 Kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP)

Struktur birokrasi tidak terlepas dari adanya suatu tata aliran atau prosedur untuk mengatur mekanisme kerja proses implementasi program. Dengan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) maka diharapkan mekanisme pelaksanaan program PATEN dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

“Standar operasional prosedur untuk program PATEN ini ya pasti ada *mbak*, itukan sebagai peraturan yang baku misalnya dari jenis pelayanannya, waktu penyelesaian pelayanan dan biayanya pun juga ada.”<sup>225</sup>

Selanjutnya, ibu Amilia selaku Staf Pelayanan, mengutarakan sebagai berikut:

“Pelaksanaan PATEN ini sesuai dengan standar pelayanan itu loh *mbak* SOP, jadi kita tidak bingung kalau ada SOPnya kan jadi tahu ada biayanya apa nggak, pelayanannya harus sampai jam berapa.”<sup>226</sup>

Informan selanjutnya adalah Kasubag Pelayanan Umum, Ibu Indrawati yaitu:

“Pelaksanaan PATEN ini harus didukung dengan ada SOP kalau tidak ada SOP kita jadi *keteteran* tidak sesuai dengan tujuan pelayanan. Dengan

<sup>225</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekcam Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>226</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

adanya SOP ini kan pelayanan jadi jelas mbak karena ada pedomannya.”<sup>227</sup>

Hal tersebut turut dibenarkan dengan pendapat dari Bapak Abdul Majid, sebagai berikut:

“Memang ya kalau untuk melaksanakan PATEN sudah ada peraturan dan standar pelayanannya jadi enak *nggak* bingung istilahnya kan sudah ada pedomannya dari alur pelayanannya, biayanya, waktu penyelesaiannya ya di SOP itu *mbak*.”<sup>228</sup>

Dalam mekanisme pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di kecamatan Sukodono terdapat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur tentang semua keseluruhan prosedur yang harus dilaksanakan. Hal tersebut seperti yang telah dipaparkan diatas yang dalam penerapannya berjalan lebih fleksibel.

### **III.1.2.5 Dukungan Kelompok Masyarakat**

Dalam setiap pelaksanaan program pastilah akan diikuti dengan bagaimana masyarakat atau kelompok sasaran menyikapi dan menanggapi program tersebut. Sikap dan tanggapan dari kelompok sasaran tersebut merupakan perwujudan dari sebesar apa manfaat ataupun dukungan dari kelompok sasaran. Dukungan kelompok sasaran mempunyai pengaruh yang besar dalam keberhasilan suatu implementasi program untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

<sup>227</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>228</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 25 Mei 2015



Pada kelompok sasaran ini akan lebih spesifik dijelaskan bagaimana partisipasi masyarakat, kesesuaian isi kebijakan dengan harapan masyarakat dan respon masyarakat khususnya para penerima layanan Program PATEN. Karena jika isi kebijakan dengan harapan masyarakat sudah sesuai, maka akan mempengaruhi daya tanggap para kelompok sasaran untuk menerima program yang telah dikeluarkan oleh Kecamatan Sukodono. Hal ini cenderung akan mempengaruhi hasil dari implemmentasi program ini.

### III.1.2.5.1 Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat ini diperlukan untuk mengetahui daya tanggap masyarakat dalam menerima program ini dan bisa menikmati pelaksanaan program ini dengan senang hati. Seperti halnya yang dikatakan oleh Ibu Amilia selaku Staf Pelayanan mengenai partisipasi masyarakat sebagai berikut:

“partisipasi masyarakat saya lihat positif bahkan kalau dulu kan nggak pernah *ngira* kalau pelayanan di Kecamatan seperti ini apalagi sampai di desa pun juga berusaha memberi pelayanan yang baik juga. Saya lihat partisipasinya tinggi masyarakat sekarang ini kalau mengurus KK, akte, surat waris, terus surat pindah gitu *ngurus* sendiri tanpa melalui orang lain *calo* itu loh ya mungkin karena pelayanan yang diberikan cepat dan mempermudah masyarakat makanya banyak yang mengurus sendiri. Terus kotak saran itu juga selalu diisi oleh masyarakat sebagai kritikan dan saran yang membangun kepuasan pelayanan yang kami berikan.”<sup>229</sup>

Dengan tidak menggunakan orang ketiga untuk mengurus urusan administratif dalam program PATEN di Kecamatan Sukodono hal ini menunjukkan adanya partisipasi yang tinggi dari masyarakat. Masyarakat yang telah mendapatkan dan merasakan pelayanan yang diberikan oleh Kecamatan Sukodono pun memiliki pendapat yang beragam dalam pelaksanaan program PATEN ini. Hal tersebut ditampilkan dalam tabel berikut ini :

<sup>229</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



## PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK

**Tabel III.6**

**Hasil Wawancara Tentang Partisipasi Masyarakat terhadap Implementasi Program PATEN**

No	Nama Informan	Keterangan
1	Ibu Galih	“Dengan cara <i>ngurus</i> sendiri mbak, saya nggak pakai <i>calo</i> aja cepet ga nunggu lama lagian disini juga tidak ada <i>calo</i> . ” <sup>230</sup>
2	Ibu Dwi	“kalau saya sih ngisi kotak saran, ya sapa tahun kritik dan saran saya bisa membangun dan membantu terlaksananya program PATEN ini. ” <sup>231</sup>
3	Bapak Prasetyo	“Saya ya sangat mendukung sekali dengan pelayanan di Kecamatan yang seperti ini ” <sup>232</sup>
4	Bapak Hendrik Waluyo	“Kalau bisa ya dipertahankan sampai sampai lama sampai seterusnya ” <sup>233</sup>

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

Tingginya partisipasi kelompok sasaran dalam pelaksanaan PATEN ditegaskan oleh Ibu Indrawati selaku Kasubag Pelayanan Umum sebagai berikut:

“Masyarakat yang datang ke kecamatan untuk mengurus administrasi kependudukan semakin hari semakin meningkat mbak apalagi yang membuat KK, akte lahir sama KTP. Kalau IMB ya sedikit meningkat meskipun tidak sebanyak KK dan KTP. ”<sup>234</sup>

Data diatas menunjukkan bahwa meningkatnya pelayanan yang diberikan oleh Kecamatan Sukodono disebabkan oleh tingginya partisipasi masyarakat terhadap pentingnya mengurus administrasi kependudukan. Hal tersebut dikarenakan sejak manusia lahir hingga meninggal, manusia terikat dengan urusan-urusan administratif mulai dari akta kelahiran, Kartu Keluarga (KK), Kartu Tanda Penduduk Elektronik (*e-KTP*), hingga akta kematian. Selain itu, dari

<sup>230</sup> Wawancara dengan Ibu Galih, masyarakat, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>231</sup> Wawancara dengan Ibu Dwi, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>232</sup> Wawancara dengan Bapak Prasetyo, masyarakat, pada tanggal 21 Mei 2015

<sup>233</sup> Wawancara dengan Bapak hendrik Waluyo, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>234</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015



administrasi kependudukan tersebut akan menghasilkan data kependudukan yang berguna untuk pelayanan publik dan pembangunan di sektor lain.

### III.1.2.5.2 Kesesuaian Isi Kebijakan dengan Harapan Masyarakat

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi program adalah *Target Group* (kelompok sasaran). *Target Group* (kelompok sasaran), yaitu sekelompok orang atau organisasi dalam masyarakat yang akan menerima barang atau jasa atas dampak implementasi suatu kebijakan. Mereka merupakan bagian dari stakeholders yang diharapkan dapat menerima dan menyesuaikan terhadap pola interaksi yang ditentukan oleh kebijakan.

Kelompok sasaran dipengaruhi oleh salah satu faktor yaitu sudah sesuaikah isi kebijakan dengan harapan masyarakat selama ini. Berikut ini beberapa tanggapan mengenai hal ini yang telah diungkapkan oleh Ibu Galih selaku penerima layanan Program PATEN:

“program pelayanan ini menurut saya pribadi sudah sesuai dengan harapan saya, karena mempermudah pelayanan menjadi lebih dekat, meningkatkan kepercayaan dari masyarakat, tidak *ribet* dan hemat waktu. Selain itu sekarang fasilitasnya lebih baik ada ruang pelayanannya, ada tempat tunggu, berAC, jadi nyaman disini”<sup>235</sup>

Tanggapan lain diutarakan oleh Bapak Hendrik selaku masyarakat penerima pelayanan IMB, sebagai berikut:

“Kalau menurut saya sih sudah sesuai tapi kalau bisa dipertahankan dan bisa lebih baik lagi untuk kedepannya. Tempatnya juga bersih *mbak*, ada tempat duduknya juga, itu di pojok juga ada ruang untuk ibu menyusui saya juga baru tau ini tadi, ternyata Kecamatan saya ini sudah banyak berubah jadi lebih bagus. Kalau sama pelayanan ini masyarakat lebih

<sup>235</sup> Wawancara dengan Ibu Galih, Masyarakat, pada tanggal 22 Mei 2015





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

senang karena mempermudah mengurus apa pun dan lebih menghemat waktu.”<sup>236</sup>

Dari penuturan diatas program ini sangat didukung oleh kelompok masyarakat. Karena program PATEN ini telah memberikan pelayanan yang mempermudah masyarakat tanpa prosedur yang panjang. Pengakuan yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Dwi selaku penerima pelayanan AK1, sebagai berikut:

“Selama ini dengan adanya PATEN saya merasa tidak ada permasalahan dari segi layanan. Semua pelayanan di kecamatan Sukodono sudah baik. Dari fasilitasnya sampai pelayanannya. Ya itu tadi *mbak*, karena lebih efisien dari hal waktu mungkin yah, selain itu kita *nggak* perlu mondar-mandir buat ke beberapa kantor.”<sup>237</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Prasetyo yang ketika itu menerima pelayanan KTP sebagai berikut:

“sesuai sekali dengan harapan saya, dulu itu saya ngurus KTP ke Desa sampai 1 minggu lebih sekarang sehari langsung jadi di Kecamatan.”<sup>238</sup>

Dari penjabaran diatas dapat diketahui bahwa program PATEN yang telah dilaksanakan sudah sesuai dengan harapan masyarakat penerima layanan. Meskipun begitu masyarakat berharap pihak Kecamatan harus tetap mempertahankan dan harus bisa menunjang adanya sarana dan prasarana serta memberikan pelayanan lebih baik lagi untuk kedepannya. Karena program PATEN ini diciptakan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan ini terutama terlihat dari aspek waktu dan biaya pelayanan. Melalui penyelenggaraan PATEN, warga masyarakat dapat menerima pelayanan yang lebih cepat dan terukur dengan jelas sesuai dengan standar pelayanan. Selain itu lokasi kecamatan

<sup>236</sup> Wawancara dengan Bapak Hendrik Waluyo, Masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>237</sup> Wawancara dengan Ibu Dwi, Masyarakat, pada tanggal, 20 Mei 2015

<sup>238</sup> Wawancara dengan Bapak Prasetyo, Masyarakat, pada tanggal 21 Mei 2015



jelas lebih dekat dan relatif mudah dijangkau masyarakat bila dibandingkan dengan (ibukota) kabupaten/kota dan waktu yang diperlukan juga menjadi lebih sedikit.

### III.1.2.5.3 Respon Masyarakat

Dalam implementasi suatu kebijakan atau program tentu akan mendapat tanggapan dari masyarakat. Respon dari masyarakat merupakan suatu hak yang penting untuk mengetahui bahwa proses implementasi program juga dipengaruhi oleh tanggapan dari pihak yang terkena dampak kebijakan. Sebagai obyek dari kebijakan dan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan maka masyarakat memiliki saran terkait pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu kecamatan di kecamatan Sukodono. Diharapkan dengan saran yang diberikan mampu dijadikan masukan dan menjadi pertimbangan bagi pelaksana program sehingga terjadi timbal balik antara pelaksana program dengan masyarakat penerima program.

Berikut ini adalah respon masyarakat dilihat dari segi pelaksana. Menurut Ibu Indrawati sebagai Kasubag Pelayanan Umum sebagai berikut:

“Saya lihat respon masyarakat sangat positif *pokoknya* apa yang dikerjakan pemerintah baik masyarakatnya pasti senang. Ya harapan saya dalam program PATEN ini ditambahkan SDM yang menguasai IT dan terpenuhinya SDM yang bisa membantu pelayanan PATEN. Soalnya kalau sarana prasarana kan bisa di ajukan tiap tahun di APBD kalau SDM belum tentu bisa kan tergantung dari BKD.”<sup>239</sup>

---

<sup>239</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum. pada tanggal 22 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Seperti halnya pernyataan Ibu Indrawati, Sekretaris Kecamatan Sukodono juga mengatakan bahwa respon dari sangat baik dilihat dari hasil kotak saran kepuasan pelayanan dari masyarakat menunjukkan banyak yang puas.<sup>240</sup>

Respon masyarakat terhadap pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu kecamatan di Kecamatan Sukodono dapat dilihat pada hasil wawancara berikut ini.

“Memuaskan sekali *mbak*. Banyak fasilitas yang membuat saya tidak bosan apabila menunggu terlalu lama. Disini ada minum gratis, tv, koran dan majalah. Jadi bagi saya tidak ada masalah. Semoga semua kecamatan baik di sidoarjo atau kabupaten lain bisa menerapkan PATEN yah.”<sup>241</sup>

Masyarakat selanjutnya yaitu Bapak Hendrik Waluyo, sebagai berikut:

“Pelayanannya sangat baik, dan memuaskan. Program PATEN itu kalau bisa lebih dikembangkan dan disosialisasikan lagi agar masyarakat itu lebih tahu, karena tidak semua orang tahu program ini kalau *nggak ngurus* seperti saya ini.”<sup>242</sup>

Pernyataan lain yang sama dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Bapak hendrik Waluyo adalah dari Ibu Galih, yaitu:

“Responnya ya bagus, tepat waktu dan sesuai dengan harapan saya pelayanannya cepat, mudah dan praktis sehari jadi.”<sup>243</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Prasetyo, yaitu:

“Lebih ditingkatkan lagi, sama pelayanannya lebih ditambah dan tugasnya lebih diperbanyak lagi.”<sup>244</sup>

<sup>240</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>241</sup> Wawancara dengan Ibu Dwi, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>242</sup> Wawancara dengan Bapak Hendrik Waluyo, masyarakat, pada tanggal 20 Mei 2015

<sup>243</sup> Wawancara dengan Ibu Galih, masyarakat, pada tanggal, 22 Mei 2015

<sup>244</sup> Wawancara dengan Bapak Prasetyo, masyarakat, pada tanggal 21 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Berdasarkan pernyataan diatas, dalam pelaksanaan program PATEN di Kecamatan Sukodono. Terdapat beberapa saran yang diberikan oleh masyarakat sebagai bentuk respon dari pelaksanaan program tersebut. Disarankan kepada pihak Kecamatan Sukodono sebagai pelaksana program PATEN untuk lebih sering mensosialisasikan program PATEN di tingkat desa, meningkatkan dan menambah jenis pelayanan yang ada baik pelayanan perijinan dan pelayanan non perijinan serta menambah jumlah pegawai di bagian pelayanan.

**Tabel III.7**

**Respon Masyarakat Pada Implementasi Program PATEN di Kecamatan Sukodono**

<b>Respon Masyarakat</b>	<b>Masyarakat Penerima Layanan</b>
<b>Saran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengharapkan adanya intensitas sosialisasi di desa-desa</li> <li>• Mengharapkan Kecamatan meningkatkan dan menambah jenis pelayanan yang ada</li> <li>• Mengharapkan adanya tambahan pegawai di bagian pelayanan</li> </ul>

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

### **III.1.3 Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Kunci Penelitian Keberhasilan Implementasi Program PATEN**

Dalam melaksanakan sebuah program, diperlukan pelaksana untuk menjalankan segala tugas serta tanggungjawab yang berhubungan dengan program tersebut. Demikian pula dengan pelaksanaan program PATEN, yang memerlukan pelaksana untuk menjalankan seluruh tahapan yang terkait dengan pelaksanaan PATEN. Pihak pelaksana program PATEN dalam penelitian ini





adalah pegawai Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo yaitu pemimpin dan pelaksana program PATEN. Seperti yang dikutip dalam wawancara berikut:

“Dalam pelaksanaan program PATEN ini yang banyak sangat berperan yaitu Kasubag Pelayanan Umum beserta stafnya, tetap Camat dan Sekcam yang mengawasi dan bertanggung jawab penuh dan juga Kasi-Kasi yang lain. untuk Kasi lebih ke Kasi Pemerintahan, Kasi Pembangunan Fisik, dan Kasi Trantib karena Kasubag dan Kasi ini saling berkaitan satu sama lain.”<sup>245</sup>

Ungkapan tersebut dipertegas oleh Ibu Indrawati selaku Kasubag Pelayanan Umum sebagai berikut:

“Kalau PATEN di Kecamatan Sukodono itu otomatis pimpinan yaitu Pak Camat, Pak Sekcam dan pegawai di Kecamatan ini khususnya di bagian pelayanan. Kalau dengan Kasi-Kasi ya terkait Cuma di PATEN ini kan diletakkan di bagian pelayanan.”<sup>246</sup>

Berdasarkan pernyataan diatas sumber daya pelaksana utama dalam implementasi program PATEN ini adalah pimpinan Kecamatan dan staf di bagian pelayanan pelaksanaan PATEN. Berikut ini akan dijelaskan tentang variabel kunci penelitian yaitu sumber daya manusia yang dilihat dari beberapa indikator yaitu tingkat pendidikan, tanggung jawab, intensitas kerjasama, prestasi kerja, kesetiaan terhadap pekerjaan, dan Kedisiplinan.

### **III.1.3.1 Pendidikan Pemimpin dan Aparat Pelaksana**

Tingkat pendidikan pada pemimpin dan aparat pelaksana sangat mempengaruhi kualitas sumberdaya manusia dalam suatu organisasi. Pendidikan dapat dikatakan sebagai investasi dan modal dasar dalam pembangunan. Pendidikan telah menjadi perhatian utama pemerintah di berbagai negara dalam

<sup>245</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>246</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015



membangunan masyarakat yang demokratis, cerdas dan bermartabat, sehingga tercapainya kualitas pendidikan yang maksimal merupakan prioritas utama dalam pembangunan sumber daya manusia.

Semakin tinggi tingkat pendidikan pemimpin dan aparat pelaksana maka akan berpengaruh pada kesempatan untuk memperoleh *resources* serta kemampuan dalam memenuhi kebutuhannya, sehingga tingkat pendidikan dijadikan indikator penting dalam mengukur keberhasilan implementasi pelayanan. Tingkat pendidikan dalam penelitian ini diukur dari jenjang terakhir dan dampak yang diterima dari pendidikan tersebut.

Melalui wawancara yang telah dilakukan peneliti, berikut ini pernyataan dari beberapa *key informan* terkait tingkat pendidikan. Bapak Eri Sadewo Selaku Sekretaris Kecamatan Sukodono mengatakan:

“Saya lulusan S2. Memang secara administratif sangat dibutuhkan namun tidak ada pengaruhnya kalau dengan jabatan saya saat ini kan pendidikan itu hanya pola pikir saja karena hanya merubah paradigma berfikir. Kalau ditanya penting atau tidak ya sangat penting.”<sup>247</sup>

Kemudian informan kedua, Kasubag Pelayanan Umum di Kecamatan Sukodono, Ibu Indrawati sebagai berikut:

“Pendidikan terakhir saya S1. Ya saya dulu kan fakultas sosial lulusan administrasi negara juga mbak, ya ada hubungannya lah dan sangat berpengaruh di pemerintahan dan sesuai dengan pendidikan yang saya tempuh. Kalau pegawai disini alhamdulillah banyak yang S1 namun ada beberapa yang lulusan SMA.”<sup>248</sup>

Selanjutnya pernyataan dari informan ketiga yaitu Bapak Abdul Majid selaku Kasi Pemerintahan Umum, sebagai berikut:

<sup>247</sup>Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>248</sup>Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

“Pendidikan terakhir saya itu S1. Berpengaruh atau tidak itu kan dilihat dari cara pandangnya *mbak* kalau dari kuliah yang saya ambil dulu kan saya belajar tentang pemerintahan jadi ya pas dan bisa menerapkan apa yang saya pelajari dulu ya bisa dikatakan berpengaruh.”<sup>249</sup>

Ditambahkan pula pernyataan yang dikemukakan oleh Ibu Amilia, tentang tingkat pendidikan, yaitu:

“saya lulusan strata 1, bagi saya pendidikan itu penting ya untuk menunjang karier di dunia kerja tinggal bagaimana cara kita mengimplementasikan pendidikan yang kita punya. Jadi pendidikan sangat berpengaruh buat saya.”<sup>250</sup>

Sebagai halnya yang diungkapkan aparat Kecamatan secara garis besar

disajikan dalam tabel berikut

**Tabel III.8**  
**Tingkat Pendidikan**

<b>Nama Informan</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Pentingnya/Pengaruhnya Pendidikan</b>
Bapak Eri Sudwo	S2	Sangat penting
Ibu Indrawati	S1	Sangat penting dan berpengaruh
Bapak Abdul Majid	S1	Sangat penting dan berpengaruh
Ibu Amilia	S1	Sangat penting dan berpengaruh

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

Berdasarkan dari tabel III.8 diatas menunjukkan bahwa pimpinan dan aparat pelaksana program PATEN telah mengemban pendidikan tinggi. Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan termasuk dalam pelaksanaan program PATEN. Terkait pendidikan yang dimiliki oleh aparat pelaksana, diperoleh data sebagai berikut:

<sup>249</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015

<sup>250</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015


**Tabel III.9**
**Tingkat Pendidikan Aparat Pelaksana Program PATEN di Kecamatan Sukodono**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>
S2	2 orang
S1	10 orang
Diploma	1 orang
SMA	18 orang
SMP	3 orang
<b>Total</b>	<b>34 orang</b>

*Sumber: Data Kecamatan Sukodono*

**III.1.3.2 Tanggung Jawab Pemimpin dan Aparat Pelaksana dalam Memberikan Pelayanan**

Tanggung jawab aparat Kecamatan pada beban tugas merupakan bentuk kesanggupan aparat pelaksana program PATEN dalam menyelesaikan tugasnya sebagai abdi masyarakat dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu yakni dilihat dari kehadiran pada kegiatan rapat, pelatihan dan jam operasional bekerja di kantor.

Berikut hasil wawancara dengan Sekretaris Kecamatan Sukodono, Bapak Eri Sudewo, yaitu:

“ya itu tadi mbak totalitas, kita bekerja itu harus totalitas misal berani mengambil resiko dalam mengeluarkan suatu keputusan. Selalu menghadiri rapat dan pelatihan kalau saya ini pelatihannya diklat Pim itu Camat dan Sekcam kan wajib. Saya juga harus selalu berada di kantor selama tidak ada kegiatan diluar kantor yang berhubungan dengan urusan kerjaan kantor tentunya.”<sup>251</sup>

Informan selanjutnya dari Bapak Abdul Majid memberikan penjelasan tentang tanggung jawab pelaksana program PATEN sebagai berikut:

<sup>251</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

“semua pekerjaan itu harus dilakukan dengan senang hati ya. Jadi saya ini merasa bekerja itu juga perlu tanggungjawab yang besar kalau kita salah ya bagaimana kita mengakui kesalahan dan segera menyelesaikannya dengan baik. Terus ya hadir tiap ada rapat atau pelatihan kalau pelatihan itu kan wajib, kecuali saya sedang sakit.”<sup>252</sup>

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Ibu Indrawati selaku Kepala

Sub Bagian pelayanan Umum sebagai berikut:

“Ya seperti tadi mbak, tanggung jawab saya disini sebagai Kasubag pelayanan bertanggung jawab terhadap kegiatan di pelayanan *mbak*, jadi ya tanggung jawabnya sangat besar sekali ya dan saya tidak boleh melemparkan kesalahan saya kepada staf saya. Jadi kalau ada apa-apa otomatis Pak Camat tanyanya ke saya bukan ke pegawai yang lain karena saya yang memegang tanggung jawab besar di bidang pelayanan ini. Jadi Kasubag pelayanan juga tidak bisa kemana-mana *mbak* harus *stay* disini, waktu longgar ya pas jam istirahat aja.”<sup>253</sup>

Tidak jauh beda dengan pernyataan dari Ibu Amilia sebagai Staf

Pelayanan yaitu:

“Tanggung jawab saya ya menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu dan sesuai dengan harapan atasan dan masyarakat tentunya, saya tidak pernah bolos kerja kecuali sakit karena ya kasian teman sesama staf ini kalau saya tidak masuk nanti pekerjaan jadi *keteteran* kan staf di bagian pelayanan ini juga masih kurang, terus ya jaga barang dan arsip-arsip disini kan semua arsip penting *mbak* nanti kalau ada hilangnya malah pekerjaan jadi terhambat.”<sup>254</sup>

Dalam tanggung jawab pelaksana program PATEN di bidang pemberian pelayanan, perlu kita ketahui pula dari beberapa pendapat informan yaitu diambil dari masyarakat yang menerima pelayanan program PATEN. Pernyataan dari Ibu Sulikah selaku masyarakat yang telah menerima pelayanan non perijinan sebagai berikut:

<sup>252</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015

<sup>253</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>254</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

“Tanggung jawab dari pelayanan disini sangat bagus buktinya di dalam kertas tanda terima berkas pelayanan umum ini ada pernyataannya ‘Apabila Berkas hasil pelayanan sampai dengan batas waktu pengambilan belum selesai, maka kami akan mengantarkan sesuai alamat pemohon yang tertulis pada lembar tanda pengambilan berkas ini’ ini berarti kecamatan ini sangat bertanggung jawab tapi ya semoga penyelesaiannya tepat waktu.”<sup>255</sup>

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Bapak Sigit yang sedang mengurus akte lahir anaknya yaitu sebagai berikut:

“Tadi sih saya dibilangi petugas loket disitu nanti kalau berkas saya belum selesai sesuai waktu yang ditentukan saya tidak perlu mengambil ke sini katanya nanti bisa diantar sama petugas Satpol PP. Ya menurut saya kecamatan ini sudah memiliki tanggung jawab lebih terhadap pelayanannya saya merasa senang juga ya kan kalau saya *gak* bisa ambil akte anak saya ini bisa diantar sama pegawai Kecamatan.”<sup>256</sup>

Terkait dari hasil wawancara dengan informan mengenai tanggung jawab yang dimiliki pemimpin dan pelaksana program PATEN ini dapat ditarik kesimpulan dengan tabel berikut:

---

<sup>255</sup> Wawancara dengan Ibu Sulikah, masyarakat, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>256</sup> Wawancara dengan Bapak Sigit, masyarakat, pada tanggal 25 Mei 2015


**Tabel III.10**
**Tanggung Jawab Aparat Pelaksana Program PATEN**

Nama Informan	Keterangan
Bapak Eri Sudewo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berani mengambil resiko dalam mengeluarkan suatu keputusan</li> <li>- Selalu menghadiri rapat</li> <li>- Selalu menghadiri pelatihan</li> <li>- Selalu berada di kantor kecuali dinas luar</li> </ul>
Bapak Abdul Majid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengakui kesalahan dalam bekerja</li> <li>- Selalu hadir rapat</li> <li>- Mengikuti pelatihan</li> </ul>
Ibu Indrawati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak melemparkan kesalahan kepada staf</li> <li>- Selalu berada di kantor</li> </ul>
Ibu Amilia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan harapan</li> <li>- Tidak membolos kerja</li> <li>- Jaga barang dan arsip-arsip</li> </ul>
Ibu Sulikah (masyarakat)	Ada komitmen untuk mengantarkan hasil pelayanan jika melebihi batas waktu pengambilan
Bapak Sigit (masyarakat)	Ada komitmen untuk mengantarkan hasil pelayanan jika melebihi batas waktu pengambilan

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan adanya sikap tanggung jawab dari aparatur pelaksana program PATEN hal ini dilihat dari tingkat kesanggupan pelaksana dalam melaksanakan suatu program dimana pelaksana harus berani dan sanggup memikul resiko dari keputusan dan tindakan yang dikerjakannya seperti selalu ada di kantor saat jam operasional kantor, tidak melimpahkan kesalahan kepada rekan kerja jika melakukan kesalahan, selalu hadir dalam rapat koordinasi dengan seluruh staf kecamatan, berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta memiliki komitmen untuk mengantarkan hasil pelayanan jika melebihi batas waktu penyelesaian. Tanggung jawab yang dimiliki oleh aparat pelaksana



program PATEN ini dapat mewujudkan keberhasilan pelaksanaan Program tersebut.

### III.1.3.3 Intensitas Kerjasama Pemimpin dan Aparat Pelaksana

Kerjasama aparat Kecamatan merupakan bentuk kemampuan seorang aparat kecamatan untuk bekerjasama dengan rekan kerja atau orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang telah ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya yakni dilihat dari kerjasama pemimpin dengan aparat pelaksana pelayanan di Kecamatan. Berikut merupakan fakta yang diperoleh dari hasil wawancara beberapa informan dilapangan, seperti yang dikemukakan oleh Bapak Eri Sudewo selaku Sekcam di Kecamatan Sukodono.

“Kerjasama selalu baik, kalau di Kecamatan ini kan struktural ya jadi kita ngomongnya hirarki artinya kan garis komando dan garis perintah jadi bagaimana kita memanajemen bawahan dengan baik gitu aja. Kita *manage* staf itu kan juga untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.”<sup>257</sup>

Tidak jauh beda dengan yang dikemukakan Bapak Eri Sudewo, informan selanjutnya adalah Ibu Indrawati selaku Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum mengatakan bahwa:

“Kerjasamanya baik, di Kecamatan Sukodono ini antar Kasi dan staf ini sangat rukun. *Nggak* egosentris kerjasamanya sangat baik karena Pak Camat sering mengadakan rapat dan komunikasi informal sehingga terjalin hubungan kekeluargaan disini. Tugasnya juga saling keterkaitan seperti Kasubag Pelayanan dengan Kasi Pemerintahan Umum yang membantu dalam mengurus surat akta tanah, keterangan waris. Kerjasama dengan

---

<sup>257</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Kasi Pembangunan dalam pengurusan IMB. Kerjasama dengan Kasi Trantib untuk mengantarkan hasil layanan ke rumah *customer*.<sup>258</sup>

Informan berikutnya adalah Bapak Abdul Majid selaku Kepala Seksi

Pemerintahan Umum sebagai berikut:

“Tingkat kerjasama di sini bagus tidak ada masalah semua rukun disini saling membantu kalau di PATEN ya bagian pelayanan kerjasama sama Trantib untuk *ngantar* hasil pelayanan yang penyelesaiannya tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan kan diantar langsung kerumah masyarakat yang mengurus tadi. Terus saya ini di bagian pemerintahan juga membantu pelayanan dalam mengurus akta tanah, surat keterangan waris gitu jadi disini saling bekerjasama.”<sup>259</sup>

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh Bapak Subroto selaku Kepala

Seksi Pembangunan fisik sebagai berikut:

“ya harus ada kerjasama memang, kalau tidak ya nanti ada hambatan dan kita selalu mendukung satu sama lain dalam”<sup>260</sup>

Informan terakhir yakni dari Staf Pelayanan Ibu Amilia menyatakan

bahwa:

“Kerjasama selalu diterapkan dalam memberikan pelayanan masyarakat dan pekerjaan dalam mengurus berkas-berkas disini. Tidak hanya dalam pekerjaan kerjasama juga dilakukan setiap hari jumat pagi biasanya ada senam pagi kalau *nggak* gitu ya kerja bakti di kantor.”

Klarifikasi terkait tingkat kerjasama pelaksana program PATEN di

Kecamatan Sukodono berdasarkan pendapat aparat pelaksana program PATEN

dari uraian diatas disajikan dalam tabel berikut:

<sup>258</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum, pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>259</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan Umum, Pada tanggal 21 Mei 2015

<sup>260</sup> Wawancara dengan Bapak Subroto, kepala Seksi Pembangunan Fisik, Pada tanggal 26 Mei 2015



## PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK

**Tabel III.11**

**Kerjasama Aparat Pelaksana Program PATEN**

Informan	Keterangan	Tingkat Kerjasama
Bapak Eri Sudewo	Koordinasi hasil pelayanan	Baik
Bapak Abdul Majid	Kerjasama bagian pemerintah dengan bagian pelayanan (mengurus akta tanah, surat keterangan waris)	Baik
Ibu Indrawati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerjasama bagian pelayanan dengan Kasi Trantib</li> <li>- Kerjasama bagian pelayanan dengan Kasi Pemerintahan umum</li> <li>- Kerjasama bagian pelayanan dengan Kasi Pembangunan Fisik</li> </ul>	Baik
Bapak Subroto	Kerjasama Kasi Pembangunan Fisik dengan bagian pelayanan (mengurus IMB)	Baik
Ibu Amilia	Kerjasama diluar pekerjaan rutin seperti kerja bakti di lingkungan kantor	Baik

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

Berdasarkan tabel III.11 diatas dapat dilihat bahwa hasil yang diperoleh dari wawancara yang dikemukakan oleh beberapa informan yaitu aparat pelaksana program PATEN menunjukkan bahwa kerjasama yang ada di Kecamatan Sukodono dalam melaksanakan program PATEN sudah sangat baik dan juga terdapat koordinasi yang jelas dari tingkat pimpinan ke aparat pelaksana serta koordinasi antar aparat pelaksana program tersebut yang dilakukan secara terpadu dan diarahkan pada pemberian pelayanan kepada masyarakat dengan tujuan agar pekerjaan menjadi lebih ringan. Kerjasama hal ini sangat mendukung keberhasilan implementasi program PATEN.

### **III. 1.3.4 Prestasi Kerja Pemimpin dan Aparat Pelaksana**

Prestasi kerja aparat kecamatan merupakan bentuk kemampuan seorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya sebagai abdi masyarakat yakni dengan



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

menyelesaikan target pekerjaan tepat pada waktunya ataupun prestasi baik secara akademik dan non akademik.

Berikut fakta yang diutarakan oleh Bapak Eri Sudewo selaku Sekcam di Kecamatan Sukodono:

“Prestasi itu bisa dilihat dari banyak segi bisa dari segi kedisiplinannya, akademisnya atau tanggung jawabnya. Kalau seperti saya ini kan pernah mengangkat suatu masalah tentang Desa dalam Diklat PIM III saya memenangkan juara 3 penulisan karya ilmiah terkait dengan PATEN dan intranet mungkin itu bisa dijadikan sebuah prestasi yang saya raih selama 2 tahun menjabat disini. Kalau pegawai disini menurut saya semua berprestasi dengan caranya sendiri-sendiri bisa dari kedisiplinan dalam bekerja dan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.”<sup>261</sup>

Sedangkan prestasi kerja yang diungkapkan oleh Bapak Abdul majid adalah:

“Kalau dalam prestasi paling ya saya dalam bekerja selalu berusaha tepat waktu baik dalam tugas utama dan pekerjaan saya atau kedisiplinan saya karena Pak Camat pun sering memberikan contoh yang baik sehingga saya harus mengikuti perilaku yang baik dari Pak Camat. Bagi saya perilaku baik dan disiplin itu juga sebuah prestasi. Pemimpin sama pegawai di sini menurut saya semua berprestasi sesuai dengan tugasnya kapan hari itu kita mendapat juara 1 lomba sinergitas kecamatan tingkat Provinsi Jatim nah itu kan juga prestasi semua pegawai.”<sup>262</sup>

Adapun pernyataan yang dikemukakan oleh Ibu Indrawati selaku Kasubag Pelayanan Umum yaitu sebagai berikut:

“Kalau menanyakan prestasi saya tidak bisa menilai diri saya sendiri ya mbak yang jelas saya berusaha memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat dan Kecamatan ini dengan cara menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu datang dan pulang bekerja sesuai dengan jam operasional kantor. Prestasi dari staf saya sangat baik ya selalu datang tepat waktu terus kalau meyelesaikan pekerjaan tepat waktu

<sup>261</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>262</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerinyahan Umum, pada tanggal 21 Mei 2015



## PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK

juga bahkan kadang lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Kalau Camat dan Sekcam ini orangnya pinter, bijaksana dan inovatif sekali dan sangat disiplin. Pak Camat itu setiap hari menanyakan dan mengontrol pelayanan dan pegawainya ya misal ada yang tidak berkenan langsung dibicarakan dengan staf atau kasi yang berkompeten misal pelayanan dengan kasubag pelayanan kalau penertiban ya dengan Kasi Trantib. Camatnya sama Sekcamnya ini baru dua tahun menjabat sudah banyak inovasi-inovasi baru dan membuahkan prestasi *mbak* kemarin itu Kecamatan Sukodono mendapatkan juara 1 Lomba sinergitas kecamatan teladan se-Jawa Timur, tapi semua juga harus didukung semua pegawai *mbak* jadi ya harus ada kerjasama.”<sup>263</sup>

Pernyataan hampir sama dengan Ibu Indrawati diungkapkan oleh Ibu Amilia selaku staf pelayanan sebagai berikut:

“prestasi pegawai disini cukup bagus *mbak* sesuai dengan tugas yang diemban oleh masing-masing pegawai. Bisa dilihat juga dari ketepatan waktu penyelesaian pekerjaannya atau kedisiplinannya.”<sup>264</sup>

Klasifikasi terkait prestasi kerja aparat pelaksana program PATEN dari beberapa fakta yang dikemukakan dari hasil wawancara dengan informan dapat disimpulkan dengan melihat tabel dibawah ini.

**Tabel III.12**

**Prestasi Aparat Pelaksana Program PATEN**

No	Nama Informan	Keterangan
1	Bapak Eri Sudewo	- Menulis Karya ilmiah - Menjadi pembicara
2	Bapak Abdul Majid	- Bekerja tepat waktu dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3	Ibu Indrawati	- Disiplin - Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
4	Ibu Amilia	- Disiplin - Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

<sup>263</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum. pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>264</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015





Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa aparatur pelaksana program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan mempunyai penghargaan individu yang telah diraih dari yang bersifat akademis seperti karya ilmiah maupun non-akademis seperti memotivasi pegawai, kedisiplinan pegawai, dan penyelesaian pekerjaan tepat sesuai dengan waktu yang diharapkan. Hal ini dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Sukodono dengan memberikan kinerja yang maksimal agar memberikan suatu manfaat baik untuk pelaksana program maupun masyarakat penerima program. Manfaat yang diterima oleh pemimpin dan aparat pelaksana yaitu dapat merasakan kepuasan pribadi dengan cara sudah melampaui target tersebut, dari situ individu sudah merasakan prestasi yang dicatatkan sendiri tanpa ada penghargaan dari orang lain.

### **III.1.3.5 Kesetiaan Pemimpin dan Aparat Pelaksana pada Instansi Pemerintah**

Kesetiaan aparat Kecamatan pada profesi merupakan bentuk pengabdian seorang aparatur negara kepada instansi pemerintah yakni Kecamatan tempat ia bekerja dan mengabdikan pada negara dengan tidak memiliki profesi lain selain sebagai pegawai Kecamatan, hal tersebut adalah bukti loyalitas dalam profesi.

Berikut pernyataan yang dikemukakan oleh Ibu Amilia selaku staf pelayanan:

“pekerjaan selain disini ya tidak ada *mbak*. Disini aja saya sudah senang ngapain nyari kerjaan lain. kerjaan lain ya jadi ibu rumah tangga itu saja. Siapa sih yang tidak punya keinginan untuk memberikan prestasi dan menjaga nama baik kecamatan ini sebagai tempat saya bekerja, pasti saya berusaha sebaik mungkin.”<sup>265</sup>

<sup>265</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Informan selanjutnya adalah Bapak Abdul Majid selaku Kasim Pemerintahan Umum, sebagai berikut:

“*nggak* punya pekerjaan lain selain di sini *mbak*. Saya setia sekali *lha* sudah 27 tahun saya bekerja disini. Lagian PNS tidak boleh punya pekerjaan lain kan. Ya berusaha untuk selalu menjaga nama baik Kecamatan dan mendorong agar kecamatan ini semakin berprestasi”<sup>266</sup>

Selanjutnya pernyataan yang dikemukakan oleh Ibu Indrawati sebagai berikut:

“Saya tidak terikat dengan lembaga lain selain di Kecamatan ini kan pegawai negeri tidak boleh memiliki profesi lain *mbak*. Paling ya ibu rumah tangga. Untuk menjaga nama baik Kecamatan ini ya selalu *mbak* karena semua yang ada di kecamatan ini baik dari pegawainya sudah seperti keluarga saya”<sup>267</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Sekretaris Kecamatan Sukodono sebagai pimpinan tentang profesi lain yang dimiliki pegawai di Kecamatan Sukodono, sebagai berikut:

“Pegawai negeri kan tidak boleh *nyambi*. Kalau dulu waktu masih di Pemkab sering jadi narasumber tentang desa dan beberapa bulan yang lalu kita adakan diskusi dengan Kecamatan lain ya membahas masalah keuangan, pelayanan dalam menjalankan PATEN. Kebetulan saya dengan Pak Camat itu sejalan dalam pemikiran, kita itu ingin menjadi pemicu perubahan. Jadi kalau profesi lain di sebuah lembaga ya tidak ada dan juga kalau saya lihat pegawai disini juga tidak punya profesi lain kalau ketahuan kan sanksinya berat juga. Diusahakan untuk totalitas dalam menghasilkan prestasi kerja di Kecamatan”<sup>268</sup>

Klasifikasi terkait kesetiaan pimpinan dan pelaksana program PATEN di Kecamatan Sukodono kabupaten Sidoarjo berdasarkan pendapat aparatur pemerintah dalam uraian diatas disajikan dalam tabel berikut:

<sup>266</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid. Kepala Seksi Pemerintahan, pada tanggal 21 Mei 2015

<sup>267</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum. pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>268</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono. pada tanggal 25 Mei 2015



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

**Tabel III.13**  
**Kesetiaan Aparat Pelaksana Program PATEN**

<b>Informan</b>	<b>Kesetiaan</b>	<b>Bukti Kesetiaan</b>
Ibu Amailia	Setia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak memiliki profesi lain,</li> <li>- Mengabdikan selama 3 tahun</li> <li>- Menjaga nama baik Kecamatan</li> </ul>
Bapak Abdul Majid	Setia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak memiliki profesi lain,</li> <li>- Sudah mengabdikan selama 27 tahun</li> <li>- Menjaga nama baik Kecamatan</li> </ul>
Ibu Indrawati	Setia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak memiliki profesi lain,</li> <li>- Sudah mengabdikan selama 22 tahun</li> <li>- Menjaga nama baik Kecamatan</li> </ul>
Bapak Eri Sudewo	Setia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak memiliki profesi lain,</li> <li>- Mengabdikan selama 2 tahun</li> <li>- Mengedepankan kinerja</li> </ul>

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

Berdasarkan tabel III.13 di atas dapat diketahui bahwa kesetiaan aparat pelaksana sangat tinggi dapat dilihat dari kesetiaan selama mengabdikan dan tidak memiliki pekerjaan atau profesi lain selain bekerja di Kecamatan serta selalu menjaga nama baik dan memberikan suatu prestasi lebih untuk Kecamatan.

### **III.1.2.6 Kedisiplinan Pemimpin dan Aparat Pelaksana pada Pekerjaan**

Kedisiplinan merupakan salah satu syarat untuk mencapainya hasil yang optimal dalam mengimplementasikan suatu program, sehingga dalam setiap peraturan di instansi mengenai kedisiplinan pasti selalu ada, hal ini disebabkan karena pentingnya pengaruh kedisiplinan dalam pencapaian standar-standar keberhasilan pelaksanaan suatu program. Kedisiplinan menjadi tolak ukur keberhasilan dalam pelaksanaan program, maka disiplin kerja sangat perlu ditegakkan dalam kinerja aparat pelaksana seperti datang ke kantor tepat waktu, meninggalkan kantor setelah jam kerja selesai, penyelesaian tugas-tugas yang



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

diberikan tepat waktu dan lain sebagainya. Hal tersebut merupakan bukti dari kedisiplinan dalam bekerja. Berikut ini adalah pernyataan mengenai kedisiplinan kerja menurut Bapak Eri Sudewo selaku Sekcam di Kecamatan Sukodono menyatakan bahwa:

“Dalam penyelesaian pekerjaan kita usahakan tepat waktu kalau tentang *molor enggak e* Pak Camat yang bisa menilai. Kalau staf juga kita usahakan tepat waktu jadi misal ditarget tanggal 25 nah sebelum tanggal tersebut seperti tanggal 10, tanggal 15 kita sering menanyakan perkembangannya. Sedangkan datang ke kantor ya sering tepat waktu kalau sering kan artinya tidak selalu karena terkadang kan ada rapat di Kabupaten. Tp kalau pulang ya melebihi jam kerja mbak. Kalau bolos kerja ya *nggak* pernah.”<sup>269</sup>

Informan selanjutnya yaitu Bapak Abdul Majid selaku Kasi Pemerintahan umum mengungkapkan kedisiplinan sebagai berikut:

“Kalau saya pribadi sesuai jam kantor masuknya pukul 07.00 dan tepat waktu kalau pulang *nggak* pernah awal bisa jadi akhir tidak hanya saya yang seperti itu pegawai lain bahkan pimpinan saya disini juga kalau pulang kadang sampe maghrib baru pulang karena terkadang itu ada masyarakat yang masih ngurus pelayanan kasihan kan *mbak* makanya sekarang ada pelayanan malam hari.”<sup>270</sup>

Lebih mendalam lagi pernyataan yang diberikan oleh Ibu Indrawati selaku Kasubag Pelayanan Umum sebagai berikut:

“Saya selalu mengusahakan mengerjakan setiap pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan SOP. Karena kita kan kerjanya harus menurut SOP *mbak*. Namun kalau ternyata diluar SOP komitmen dari Pak Camat itu surat atau pelayanan yang kita berikan harus diantar ke rumah masyarakat yang bersangkutan. *Seumpama* dalam SOPnya kita menjanjikan 2 hari tapi lebih dari 2 hari dan itu karena kesalahan kita itu kita yang mengantar masyarakat tidak perlu mengambil ke Kecamatan. Untuk ketepatan waktu ya selalu tepat waktu karena setiap hari ada apel pagi terutama di pelayanan itu *mbak* kita mau kemana aja *nggak* bisa, Kasubag itu *nggak*

<sup>269</sup> Wawancara dengan Bapak Eri Sudewo, Sekretaris Kecamatan Sukodono, pada tanggal 25 Mei 2015

<sup>270</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Majid, Kepala Seksi Pemerintahan, pada tanggal 21 Mei 2015





## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

bisa kemana mana karena harus *standby* soalnya kita itu dipelayanan itu tidak boleh apa istilahnya pelanggan kecewa itu tidak boleh makanya saya ini tiap hari ada sampai sore, *ga berani klewas-klewes* (malas-malasan) dimarahi orang banyak nanti. Dari jam 07.00 pulang nya 15.30 istirahat siang baru bisa untuk makan sholat pelayanannya ditutup sebentar nanti jam 13.00 buka lagi.”<sup>271</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh Staf pelayanan yaitu Ibu Amilia, sebagai berikut:

“Masuk kerja jam 07.00 pulang nya jam 15.30 alhamdulillah tidak pernah korupsi waktu lah tiap hari itu ada apel paginya sama perangkat desa juga *mbak*. Saya *nggak* berani bolos paling ya ijin cuti itupun kalau saya sakit, tapi kalau sakitnya *nggak* parah ya tetep masuk kerja. Ya berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu soalnya di pelayanan ini kan sudah ada SOP nya jadi sudah ada jangka waktu penyelesaiannya kalau lebih dari waktu yang ditetapkan ya bisa mengecewakan masyarakat. Makanya saya berusaha menyelesaikannya tepat waktu sehingga pekerjaan *nggak* sampai *numpuk-numpuk*.”<sup>272</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas, klasifikasi masing-masing pernyataan informan dapat disajikan dalam tabel Kedisiplinan Aparatur Kecamatan dalam pekerjaan berikut ini:

**Tabel III.14**  
**Kedisiplinan Aparat Pelaksana Program PATEN dalam Pekerjaan**

<b>Nama Informan</b>	<b>Ketepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan</b>	<b>Kehadiran dan Ketepatan Waktu dalam Bekerja</b>
Bapak Eri Sudewo	Tepat waktu	Datang tepat waktu, pulang melebihi jam kerja
Bapak Abdul Majid	Tepat waktu	Datang tepat waktu, pulang melebihi jam kerja
Ibu Indrawati	Tepat waktu	Datang tepat waktu
Ibu Amilia	Tepat waktu	Datang tepat waktu

*Sumber: Diolah peneliti dari hasil wawancara penelitian 2015*

<sup>271</sup> Wawancara dengan Ibu Indrawati, Kepala Sub Bagian Pelayanan Umum. pada tanggal 22 Mei 2015

<sup>272</sup> Wawancara dengan Ibu Amilia, Staf Pelayanan, pada tanggal 22 Mei 2015



Berdasarkan Tabel III.14 menunjukkan bahwa aparat pelaksana program PATEN memiliki tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi hal ini tercermin dari besarnya rasa tanggungjawab para pelaksana untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan target yang ditetapkan, datang dan pulang kerja tepat waktu sesuai jam operasional kerja di kantor kecamatan dan tingginya rasa kepedulian pelaksana terhadap pencapaian tujuan pelaksanaan program PATEN.

### **III.2 ANALISIS DATA DAN INTERPRETASI TEORITIK**

#### **III.2.1 Implementasi Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan**

Latar belakang program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan ini berawal dari proses penyelesaian pelayanan melebihi standar waktu yang telah ditetapkan, tidak ada kepastian biaya pelayanan, tidak ada kejelasan prosedur pelayanan dan persyaratan, serta jarak tempuh antara tempat tinggal masyarakat dengan tempat pelayanan yang terlalu jauh. Pada tahun 2010 Kementerian Dalam Negeri membuat kebijakan terkait pelayanan publik yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN). PATEN merupakan sebuah inovasi sederhana, yaitu pelimpahan sebagian urusan otonomi daerah yang dilaksanakan oleh Bupati atau Walikota kepada kecamatan.

Program Pelayanan Administrasi terpadu Kecamatan merupakan sebuah tindakan yang diambil pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan konsep "*close to the customers*, mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, jika



dilihat dari aspek biaya akan lebih efisien serta jangka waktu penyelesaian akan lebih cepat.

Dalam pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo sudah berjalan dengan baik. Terdapat standar dalam proses pelaksanaan penyelenggaraan program PATEN yaitu jenis-jenis pelayanan yang dilaksanakan kecamatan, persyaratan untuk mendapatkan pelayanan, proses/prosedur pelayanan, adanya pejabat yang bertanggung jawab terhadap pelayanan waktu pelayanan, dan biaya pelayanan. Dalam penelitian ini, interpretasi teoritik yang dilakukan menggunakan acuan faktor-faktor yang telah ditentukan pada bab sebelumnya.

### **III.2.2 Faktor Penentu Keberhasilan Program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan**

Untuk melihat apakah suatu program berhasil atau tidak tentunya dilihat dari apakah tujuan program itu tercapai atau tidak. Sebaliknya dikatakan tidak berhasil kalau tujuan program tidak tercapai. Kegagalan program seringkali disebabkan karena program tersebut tidak dapat diimplementasikan. Ada banyak variabel yang tentunya mempengaruhi implementasi program. Berdasarkan pandangan bahwa dalam implementasi terdapat 3 hal pokok yaitu adanya program, pelaksana dan kelompok sasaran maka, dalam menganalisis implementasi akan dilihat selain dari segi pelaksana juga dari segi kelompok sasaran.



Dari segi pelaksana akan dilakukan analisis menggunakan model dari George Edward III yang mengandung serangkaian *actionable variable* yang relevan dengan permasalahan yang selama ini muncu dalam fenomena pelayanan administrasi. Variabel komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi memiliki kemampuan untuk dioperasionalkan dengan fenomena permasalahan yang muncul dan menjadi satu kesatuan yang utuh serta komprehensif dalam menganalisis sebuah implementasi program. Selain itu dalam melakukan analisis implementasi program akan dilihat dari segi kelompok sasaran dengan mengelaborasi dengan teori yang dikemukakan oleh Grindle yaitu variabel dukungan kelompok sasaran.

### **III.2.2.1 Kejelasan Komunikasi**

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan implementasi suatu program. Komunikasi memiliki fungsi untuk tetap dapat selaras dalam pemahaman dan tindakan dalam pelaksanaan program PATEN. Agar implementasi berjalan baik, maka komunikasi sangat diperlukan untuk mengalirkan perintah, petunjuk, serta arahan mengenai seluruh tahapan yang terkait dengan pelaksanaan program PATEN. Komunikasi dalam konteks ini dijelaskan dalam beberapa macam indikator, antara lain indikator transmisi yaitu adanya pemberian petunjuk atau arahan mengenai pelaksanaan program, kejelasan komunikasi yang diberikan, konsistensi informasi yang didapatkan.<sup>273</sup> Serta umpan balik dari aparat pelaksana atau penerima pesan.

---

<sup>273</sup> Agustino, Leo. 2006. Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta. Hlm 150





### **III.2.2.1.1 Penyampaian Pesan Program PATEN**

Adanya penyampaian pesan menghendaki agar arah pelaksanaan program disampaikan kepada kelompok sasaran. Berdasarkan penyajian data diketahui bahwa penyampaian tentang program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan telah dilakukan dengan baik dan terarah baik kepada pelaksana program maupun kelompok sasaran. Dengan demikian dapat dikatakan dilaksanakan indikator penyampaian pesan dengan baik telah menjadi faktor pendukung dalam keberhasilan implementasi program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo.

### **III.2.2.1.2 Kejelasan Materi Pesan Program PATEN**

Indikator kejelasan materi pesan kebijakan menghendaki agar arah pelaksanaan dalam program yang disampaikan kepada para pelaksana dan kelompok sasaran harus dengan jelas, sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, dan sasaran serta substansi dari program tersebut. Dalam komunikasi yang terjalin antar pelaksana dan kelompok sasaran sudah menunjukkan bahwa terdapat kejelasan informasi yang diperoleh dari komunikasi yang dilakukan oleh pelaksana baik itu dari Camat / Sekretaris Camat Kecamatan Sukodono maupun dari staf Kecamatan Sukodono. Dengan kejelasan komunikasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dengan aparat pelaksana PATEN di Kecamatan Sukodono, aparat pelaksana PATEN dapat memahami dengan jelas materi pesan yang disampaikan. Begitupun dengan kejelasan informasi yang diberikan aparat pelaksana PATEN di Kecamatan Sukodono terhadap masyarakat penerima layanan. Sehingga dapat dikatakan bahwa jelasnya



informasi yang disampaikan telah menjadi faktor pendukung dalam keberhasilan implementasi program Pelayanan Administrasi terpadu Kecamatan di Kecamatan Sukodono.

#### **III.2.2.1.3 Konsistensi Pesan Program PATEN**

Indikator konsistensi menghendaki perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten untuk diterapkan atau dijalankan.<sup>274</sup> Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan, telah ada konsistensi dalam pemberian pesan yang dilakukan. Hal ini terlihat dari pihak aparat pelaksana yang mengetahui dengan pasti tentang tugas dan peranannya dalam menjalankan program PATEN. Adanya konsistensi pesan itu membuat aparat pelaksana tidak kebingungan dalam menjalankan tugasnya. Sehingga dapat dikatakan konsistensi pesan yang ada telah menjadi faktor pendukung dalam keberhasilan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo.

#### **III.2.2.1.4 Umpan Balik dari Aparat Pelaksana Program PATEN**

Umpan balik komunikasi menghendaki adanya timbal balik atau respon dari komunikasi yang diterima oleh aparat pelaksana program PATEN. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan telah terjadi komunikasi secara dua arah. Hal ini dilihat dari respon positif dan timbal balik dari aparat pelaksana terhadap komunikasi yang diberikan oleh Pak Camat ataupun Sekretaris Camat Kecamatan Sukodono yang dalam hal ini adalah selaku penanggung jawab

---

<sup>274</sup>.*Ibid.* Hlm 151



pelaksanaan program PATEN di Kecamatan Sukodono. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi dua arah yang terjadi merupakan bagian yang sangat penting dari keberhasilan implementasi program PATEN di Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo.

### **III.2.2.2 Kecukupan dan Ketersediaan Sumber Daya**

Sumber daya memegang peranan penting dalam implementasi program. Sebagus apapun suatu program jika tidak didukung oleh sumber daya yang mencukupi akan sulit untuk diimplementasikan. Menurut George Edward III keberhasilan proses implementasi program sangat terikat pada kecukupan sumber daya yang tersedia, dalam artian sejauh mana sumber daya yang ada dapat mendukung implementasi program sesuai tuntutan kebutuhan yang ada<sup>275</sup>. Berikut ini akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap sejumlah sumber daya yang ada dalam implementasi program PATEN di Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo.

#### **III.2.2.2.1 Kemampuan Aparat Pelaksana**

Kemampuan aparat pelaksana ini dapat dilihat dari kemampuan menguasai materi pelaksanaan program PATEN. Secara keseluruhan aparat pelaksana program PATEN telah mempunyai kemampuan menguasai materi dalam pelaksanaan program PATEN sesuai dengan bidangnya masing-masing, hal ini dikarenakan selalu ada bimbingan teknis dalam pelaksanaan program PATEN baik dari Kecamatan maupun Pemerintah Kabupaten. Untuk kemampuan kedua

---

<sup>275</sup> Van meter dan van horn, dalam Agustino, Leo. Hlm 142



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

yaitu dalam mengoperasionalkan teknologi yang ada di kecamatan berupa mengoperasionalkan komputer dan pengaksesan internet, dalam hal ini aparat pelaksana secara keseluruhan sudah bisa dan mampu menggunakannya.

Secara garis besar, tingkat kemampuan yang dimiliki oleh aparat pelaksana baik dari kemampuan teknis dan kemampuan manajerial bisa dikatakan baik, dari kemampuan yang ada ini menjadi faktor pendukung bagi terlaksananya program PATEN. Sumber daya yang berkualitas sangat diperlukan dalam suatu kebijakan. Semakin baik kualitas, penggunaan dan ketersediaan sumber daya yang tercukupi, maka akan semakin menentukan keberhasilan implementasi suatu program.

### **III.2.2.2.2 Ketersediaan Jumlah Aparat Pelaksana**

Secara kuantitas, jumlah aparat pelaksana yang ada untuk pelaksanaan program PATEN kurang memadai. Hal tersebut ditegaskan secara lugas oleh semua informan yaitu aparat pelaksana program PATEN. Sehingga pihak Kecamatan harus mengambil pegawai honorer untuk membantu pelaksanaan program PATEN. Kurangnya jumlah aparat pelaksana dapat menjadi penghambat bagi terlaksananya program PATEN di Kecamatan Sukodono.

### **III.2.2.2.3 Ketersediaan Informasi**

Informasi merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan suatu program. Informasi dalam suatu program harus mudah untuk diakses guna mendukung keberhasilan implementasi program tersebut. Kemudahan dalam mendapatkan informasi mengenai peraturan dan petunjuk teknis akan sangat





membantu dan mempermudah pelaksanaan program dalam menjalankan tugas serta fungsinya masing-masing. Dalam implementasi PATEN tidak ditemukan adanya kesulitan dan kendala dalam mendapatkan informasi. Informasi yang didapat bagi aparat pelaksana yaitu melalui rapat formal, komunikasi secara informal (sehari-hari), serta ketika apel setiap pagi. Sedangkan untuk masyarakat informasi dapat melalui aparat baik kecamatan maupun desa, brosur yang ada di ruang pelayanan, serta website informasi PATEN di Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. Ketersediaan informasi yang mudah didapat ini bisa mendukung keberhasilan pelaksanaan suatu program.

#### **III.2.2.2.4 Ketersediaan Dana**

Faktor dana dalam jumlah yang memadai merupakan faktor kritis sebagai penunjang keberhasilan pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Sebagaimana dinyatakan oleh Mazmanian dan Sabatier bahwa secara umum tersedianya dana pada tingkat batas ambang tertentu amat diperlukan agar terbuka peluang untuk mencapai tujuan-tujuan formal, dan tersedianya dana di atas tingkat ambang ini akan sebanding dengan peluang tercapainya tujuan tersebut<sup>276</sup>.

Dari hasil pengumpulan data yang dilakukan, dalam pelaksanaan program PATEN di Kecamatan sukodono tidak ditemukan adanya permasalahan mengenai ketersediaan dan kecukupan dana. Dalam proses mengajukan anggaranpun juga tidak ditemukan adanya kesulitan dan kendala sehingga Kecamatan sukodono bisa mendapatkan haknya atas pelayanan yang telah diberikan kepada masyarakat penerima pelayanan program PATEN.

---

<sup>276</sup> Wibowo, Samudra. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Grafindo Persada. Hlm 74



### **III.2.2.2.5 Ketersediaan Sarana dan Prasarana**

Fasilitas fisik/ sarana dan prasarana merupakan faktor yang penting dalam menunjang implementasi program. Fasilitas ini berupa peralatan pendukung seperti ruang, barang-barang serta perlengkapan lainnya yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan program PATEN. Dengan sarana dan prasarana yang cukup dan memadai, tentunya segala kegiatan akan dapat terlaksana dengan lancar.

Sumber daya sarana dan prasarana dalam pelaksanaan program PATEN telah tersedia dengan baik. Sumber daya sarana dan prasarana yang dimiliki Kecamatan Sukodono yaitu terkait loket/meja pendaftaran, tempat pemrosesan berkas, pengolahan data dan informasi, tempat pembayaran, tempat penyerahan dokumen, tempat penanganan pengaduan, ruang tunggu, ruang arsip, papan informasi PATEN di depan Kantor Kecamatan, Ruang foto KTP elektronik, toilet untuk *customer*, ruang pojok ASI, mesin nomor antrian, kotak SKM, sistem informasi layanan, tersedianya bahan bacaan majalah / koran, brosur informasi layanan, Minuman gratis untuk *customer*, taman bermain untuk anak, dan kantin. Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai ini tentu akan berperan dalam mendukung implementasi program PATEN di Kecamatan Sukodono.

### **III.2.2.3 Sikap Aparat Pelaksana Program PATEN**

Setiap program memerlukan adanya pelaksana yang mampu melaksanakan program tersebut dengan maksimal, sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Kemauan dan komitmen dari aparat pelaksana sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan suatu program.



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa indikator utama yang digunakan untuk mengukur sikap aparat pelaksana program PATEN di Kecamatan Sukodono. Indikator untuk melihat sikap aparat pelaksana yang digunakan yaitu pengetahuan dan pemahaman aparat pelaksana terhadap program PATEN, intensitas respon aparat pelaksana terhadap implementasi program PATEN, tingkat komitmen aparat pelaksana, tingkat dedikasi aparat pelaksana dan tingkat integritas aparat pelaksana.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa para pelaksana memiliki pengetahuan dan pemahaman terhadap tujuan dan manfaat program PATEN dengan cukup baik. Dengan pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki aparat pelaksana tersebut maka dapat memperlancar keberhasilan pelaksanaan program PATEN. Untuk intensitas respon aparat pelaksana terhadap implementasi program PATEN dinilai sangat cepat dan tanggap. Disisi lain juga terdapat respon positif dari pelaksana program PATEN hal ini dilihat dari bagaimana pelaksana menanggapi keluhan dari masyarakat. Keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi juga oleh adanya respon atau kemampuan para pelaksana untuk menanggapi kebutuhan dan harapan yang disampaikan oleh masyarakat terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan.

Sedangkan jika dilihat dari tingkat komitmen yang diberikan aparat pelaksana terhadap pelaksanaan program PATEN ini sangatlah tinggi. Dalam hal ini dapat dilihat dari keinginan aparat pelaksana untuk menciptakan suatu prestasi baik secara individu maupun bersama. Selanjutnya sikap pelaksana dilihat dari dedikasi yang dimiliki aparat pelaksana kebijakan. Aparat pelaksana yang



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

memiliki dedikasi akan tampak dari sikapnya yang sungguh – sungguh, fokus dan penuh dengan motivasi kerja keras. Dari hasil penelitian sikap dedikasi yang dimiliki aparat pelaksana program PATEN ini ditunjukkan dengan memberikan pelayanan yang terbaik (*service excellent*), dan sesuai menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar pelayanan yang ada.

Indikator terakhir dari sikap pelaksana adalah tingkat integritas yang ada dalam diri setiap pelaksana. Berdasarkan informasi yang didapat ketika wawancara menunjukkan bahwa aparat pelaksana program PATEN telah menerapkan sikap integritas dalam bekerja, hal ini terlihat dari pernyataan yang diberikan oleh informan yang menyatakan integritas itu sangat penting baik dalam bekerja khususnya dalam melaksanakan program PATEN maupun dalam kehidupan sehari-hari. Dan dari hasil pengamatan peneliti dalam menerapkan sikap integritas di dalam ruang pelayanan terdapat banner berisikan kalimat “Terima Kasih Anda Tidak Memberi Kami Tips”. Dapat disimpulkan bahwa aparat pelaksana program PATEN berusaha seoptimal mungkin untuk memberikan kinerja terbaik dengan didasari kejujuran, ketulusan, apa adanya, satu kata dan alasan, ketepatan waktu, etika, kewajaran dan keadilan.

### **III.2.2.4 Kejelasan Struktur Birokrasi**

Dalam implementasi program memang diperlukan adanya struktur birokrasi. Pelaksanaan program memungkinkan terjadinya pelimpahan wewenang yang tersebar pada berbagai pihak yang berbeda-beda. Struktur birokrasi dalam mengimplementasikan sebuah program dapat dilihat dari mekanisme pembagian kerja organisasi pelaksana dalam pelaksanaan kebijakan yaitu Standar





Operasional Prosedur (SOP) dalam struktur organisasi pelaksana. Begitu pula dengan pelaksanaan program PATEN terdapat tata aliran dalam pembagian wewenang masing-masing pihak yang terlibat untuk melaksanakan program PATEN tersebut.

#### **II.2.2.4.1 Kejelasan pembagian kerja**

Adanya berbagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program PATEN menuntut adanya pembagian kerja yang jelas. Sehingga dalam pelaksanaan di lapangan tidak terjadi tumpang tindih *Job description* yang bisa menyebabkan program berjalan tidak efektif. Berdasarkan penyajian diatas telah terdapat pembagian kerja yang jelas antar pelaksana. Sehingga hal ini dapat dikatakan berperan mendukung dalam menentukan keberhasilan implementasi program PATEN di Kecamatan Sukodono.

#### **III.2.2.4.2 Kejelasan Struktur Hirarki**

Ciri khas birokrasi adalah adanya wewenang yang disusun secara hirarkis atau berjenjang. Hirarki berbentuk piramid yang memiliki konsekuensi semakin tinggi suatu jenjang berarti pula semakin besar wewenang yang melekat didalamnya dan semakin sedikit penghuninya.<sup>277</sup> hirarki wewenang tersebut sekaligus mengindikasikan adanya hirarki tanggung jawab, yaitu setiap bawahan harus bertanggung jawab terhadap atasannya mengenai keputusan-keputusan dan tindakan-tindakannya sendiri maupun yang dilakukan oleh aparat dibawahnya.

---

<sup>277</sup> Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media. Hlm 8



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

Dalam pelaksanaan program PATEN ini tidak melibatkan banyak pihak karena sudah diatur sesuai dengan struktur hirarki yang di dalamnya mencakup garis komando yaitu wewenang yang diberikan Camat kepada Kasubag Pelayanan dan cakupan kendali yaitu aparat yang bertanggung jawab langsung kepada Camat secara yang jelas, dalam implementasi program PATEN ini adalah Kasubag pelayanan umum bertanggung jawab langsung kepada Camat atas segala pelaksanaan pemberian pelayanan program PATEN. Untuk mewujudkan keberhasilan implementasi program PATEN diperlukan struktur hirarki yang mampu mendukung jalannya proses pemberian pelayanan yang lebih baik lagi.

### **III.2.2.4.3 Kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP)**

Dalam struktur birokrasi memang tidak dapat terlepas dari SOP atau prosedur yang mengatur mekanisme pelaksanaan program. Dengan adanya SOP tersebut, pelaksana program dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Tata aliran pada pelaksanaan program PATEN telah diatur oleh Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas sesuai dengan fungsi masing-masing bagian dan tugas. Sehingga dengan adanya SOP yang mendukung pelaksanaan program menjadikan struktur birokrasi yang ada telah berjalan dengan baik dan dapat mendukung keberhasilan program PATEN di Kecamatan Sukodono.

### **III.2.2.5 Dukungan Kelompok Masyarakat**

Kemampuan sebuah program untuk memberikan manfaatnya secara langsung kepada kelompok sasaran merupakan penentu keberlangsungan sebuah



program yang bersifat publik. Adanya manfaat yang ditimbulkan dari sebuah program menjadi faktor yang sangat dominan pada munculnya dukungan kelompok sasaran. Suatu program tidak akan dapat dilaksanakan serta akan berakhir dengan kegagalan apabila mendapat pertentangan dari kelompok sasaran. Sehingga dukungan kelompok sasaran memiliki pengaruh yang besar dalam keberhasilan implementasi sebuah program untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **III.2.2.5.1 Partisipasi Masyarakat**

Salah satu dukungan kelompok sasaran yang mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu partisipasi masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui daya tanggap masyarakat untuk ikut berperan menjalankan kebijakan yang telah dirumuskan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya implementasi program PATEN di Kecamatan Sukodono yang memberikan pelayanan lebih cepat dan efektif membuat masyarakat mendukung adanya program tersebut. Dalam konteks implementasi program PATEN, tingginya partisipasi masyarakat dapat dilihat saat mengurus urusan pelayanan administratif di Kecamatan masyarakat yang bersangkutan datang dan mengurus sendiri tidak menggunakan pihak ketiga (calo) dalam mengurus urusan administratif di Kecamatan Sukodono, hal ini menunjukkan adanya partisipasi yang tinggi dari masyarakat dan masyarakat juga bisa merasakan sendiri pelayanan yang diberikan oleh aparat pelaksana di Kecamatan Sukodono.



### **III.2.2.5.2 Kesesuaian Isi Kebijakan dengan Harapan Masyarakat**

Pada variabel dukungan kelompok sasaran salah satu hal yang mempengaruhi yaitu sudah sesuaikah isi kebijakan dengan harapan masyarakat. Dari berbagai pendapat para informan dapat diketahui bahwa program ini sudah sesuai dengan harapan kelompok sasaran. Sudah sesuainya harapan masyarakat ini disebabkan karena pelayanan yang diberikan Kecamatan Sukodono sangat berbeda dengan pelayanan yang diberikan sebelum adanya program PATEN yaitu dengan adanya komitmen memberikan pelayanan seprima mungkin serta fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang dalam pemberian pelayanan. Hal ini dapat mendukung terciptanya keberhasilan pelaksanaan program PATEN di Kecamatan Sukodono.

### **III.2.2.5.3 Respon Masyarakat**

Respon masyarakat merupakan suatu hal yang penting untuk mengetahui bahwa proses implementasi program juga dipengaruhi oleh tanggapan dari pihak yang terkena dampak kebijakan/program. Hal ini dapat diketahui dari partisipasi masyarakat yang mendapatkan pelayanan dari program tersebut.

Dalam pelaksanaan program PATEN di Kecamatan Sukodono respon yang ditunjukkan oleh masyarakat sangat positif yaitu dengan memberikan saran dan mengisi kotak suara kepuasan masyarakat yang disediakan dalam ruang pelayanan di Kecamatan Sukodono sebagai bentuk respon dari program tersebut. Dengan memberikan saran kepada Kecamatan Sukodono sebagai pelaksana program PATEN untuk mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas pelayanannya.





### **III.2.3 Sumber Daya Manusia sebagai Faktor Kunci Penelitian Keberhasilan Implementasi Program PATEN**

Sumber daya manusia merupakan variabel kunci yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah instansi pemerintahan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan dan keberhasilan terlaksananya implementasi program. Oleh karena itu, keberhasilan pemerintah daerah dalam melaksanakan implementasi program ditentukan pula bagaimana kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik yang ada dalam pelaksanaan program PATEN dan meningkatkan daya saing daerah, diperlukan sumber daya manusia yang mampu memahami bagaimana menciptakan metode pelayanan yang maksimal sehingga dicapai pelayanan yang prima bagi masyarakat dan mampu melihat potensi yang dimiliki daerah kemudian menciptakan inovasi dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki daerah tersebut.

Di era otonomi daerah ini, dimana kewenangan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan terutama pelayanan masyarakat yang sudah diberikan kepada kecamatan menuntut masing-masing daerah untuk berlomba-lomba memperbaiki sistem pelayanan publik baik di tingkat kecamatan maupun desa . Perbaikan pelayanan publik tersebut akan terwujud apabila ada *political will* dari pimpinan kecamatan yang didukung oleh aparat kecamatan ataupun sebaliknya, kesadaran itu muncul dari bawahan yang kemudian diakomodasi dan didukung oleh atasan.



### **III.2.3.1 Pendidikan Pemimpin dan Aparat Pelaksana**

Pendidikan merupakan perhatian utama yang diagungkan oleh berbagai negara dalam membangun masyarakat yang demokratis, cerdas dan bermartabat, sehingga tercapainya kualitas pendidikan yang maksimal merupakan prioritas utama dalam pembangunan sumberdaya manusia. Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan pelaksana program untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.<sup>278</sup> Hal tersebut juga berlaku pada aparat pelaksana suatu program, karena program bisa berjalan dengan baik apabila pelaksananya memiliki kemampuan dan pemahaman yang baik untuk melaksanakan program tersebut sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa pimpinan dan aparat pelaksana program PATEN telah mengemban pendidikan tinggi.

### **III.2.3.2 Tanggung Jawab Pemimpin dan Aparat pelaksana dalam Memberikan Pelayanan**

Aparat pelaksana merupakan salah satu penentu dalam keberhasilan implemementasi program. Aparat pelaksana program PATEN mempunyai tanggung jawab dalam memberikan pelayanan seprima mungkin kepada masyarakat. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta

---

<sup>278</sup> Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sinar Grafika Offset. Hlm 54



berani memikul resiko atau keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan terdapat adanya sikap tanggung jawab dari aparatur pelaksana program PATEN hal ini dilihat dari tingkat kesanggupan pelaksana dalam melaksanakan suatu program dimana pelaksana harus berani dan sanggup memikul resiko dari keputusan dan tindakan yang dikerjakannya seperti selalu ada di kantor saat jam operasional kantor, tidak melimpahkan kesalahan kepada rekan kerja jika melakukan kesalahan, selalu hadir dalam rapat koordinasi dengan seluruh staf kecamatan, berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta memiliki komitmen untuk mengantarkan hasil pelayanan jika melebihi batas waktu penyelesaian.

### **III.2.3.3 Intensitas Kerjasama Pemimpin dan Aparat Pelaksana**

Dalam implementasi sebuah program sangat dibutuhkan kerjasama antar unsur-unsur pelaksana program tersebut karena tanpa adanya kerjasama pelaksanaan program tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kerjasama merupakan kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan sesama rekan kerja dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu, sehingga tercapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa terdapat kerjasama yang baik dalam melaksanakan program PATEN dan juga terdapat koordinasi yang jelas dari tingkat pimpinan ke aparat pelaksana serta koordinasi antar aparat pelaksana program tersebut yang



dilakukan secara terpadu dan diarahkan pada pemberian pelayanan kepada masyarakat dengan tujuan agar pekerjaan menjadi lebih ringan. Dalam hal ini sikap kerjasama yang dimiliki aparat pelaksana sangat mendukung keberhasilan implementasi program PATEN.

#### **III.2.3.4 Prestasi Kerja Pemimpin dan Aparat Pelaksana**

Prestasi kerja dalam implementasi program merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat aparat pelaksana, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi aparat pelaksana. Jadi aparat pelaksana suatu program akan mempunyai target tersendiri dalam melakukan kinerjanya, dimana target tersebut pada akhirnya harus dapat dilampaui sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Dari wawancara yang peneliti lakukan, terlihat bahwa rata-rata aparat pelaksana telah memiliki prestasi kerja sesuai dengan kemampuan aparat pelaksana untuk melakukan tugas pokoknya sebagai abdi masyarakat. Hal tersebut dapat dilihat baik dari penghargaan ataupun perilaku individu yang telah diraih dari yang bersifat akademis seperti karya ilmiah maupun non-akademis seperti memotivasi pegawai, kedisiplinan pegawai, dan penyelesaian pekerjaan tepat sesuai dengan waktu yang diharapkan. Hal ini dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Sukodono dengan memberikan kinerja yang maksimal agar memberikan suatu manfaat baik untuk pelaksana program maupun masyarakat penerima program.





### **III.2.3.5 Kesetiaan Pemimpin dan Aparat Pelaksana pada Instansi Pemerintah**

Kesetiaan aparat pelaksana pada instansi tempat mereka bekerja dalam penelitian ini adalah Kecamatan Sukodono dicerminkan oleh kesediaan aparat pelaksana untuk mengabdikan diri di Kecamatan Sukodono dengan tidak memiliki profesi lain selain sebagai pegawai di instansi tersebut dan lebih mengutamakan kepentingan Kecamatan di atas kepentingan pribadi dan golongan. Kesetiaan para pelaksana dalam kecamatan juga sangat diperlukan demi kesuksesan kecamatan itu sendiri dan dapat diperhitungkan dengan lamanya pegawai bekerja di kecamatan tersebut

Berdasarkan fakta dilapangan, dapat dilihat dari kesetiaan selama mengabdikan diri dan tidak memiliki pekerjaan atau profesi lain selain bekerja di Kecamatan serta selalu menjaga nama baik dan memberikan suatu prestasi lebih untuk Kecamatan.

### **III.2.3.6 Kedisiplinan Pemimpin dan Aparat Pelaksana**

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab pelaksana program terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong timbulnya semangat kerja dan terwujudnya tujuan suatu implementasi program. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku.<sup>279</sup> Kedisiplinan diartikan jika pelaksana program selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan

---

<sup>279</sup> *Ibid.* Hlm 193



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua pertauran instansi dan norma-norma yang berlaku.

Dalam pelaksanaan program PATEN di Kecamatan Sukodono aparat pelaksana program telah memiliki tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi hal ini tercermin dari besarnya rasa tanggungjawab para pelaksana untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan target yang ditetapkan, datang dan pulang kerja tepat waktu seseuai jam operasional kerja di kantor kecamatan dan tingginya rasa kepedulian pelaksana terhadap pencapaian tujuan pelaksanaan program PATEN.

Dari berbagai temuan data yang ada dilapangan yang kemudian di aplikasikan kedalam teori yang ada, diketahui bahwa pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan yang dilakukan oleh Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo memiliki semua faktor yang dapat menentukan keberhasilan program tersebut.

Berbagai uraian diatas mengenai pelaksanaan proram Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan yang dilakukan oleh Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo dalam melaksanakan program pemberian pelayanan yang lebih efisien dan efektif baik dari segi waktu maupun biaya, memperkuat teori yang disampaikan oleh Edward yaitu faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi dan teori yang disampaikan oleh Grindle yaitu dukungan kelompok sasaran serta ditemukan adanya faktor pendukung yaitu kinerja aparat pelaksana.



## **PENYAJIAN, ANALISIS DAN INTERPRETASI TEORITIK**

---

Dari berbagai faktor tersebut yang telah dianalisis oleh peneliti dengan temuan data dilapangan, memperoleh hasil sesungguhnya pelaksanaan program tersebut telah berhasil dalam memberikan pelayanan yang lebih mendekatkan pelayanan kepada masyarakat yang berarti masyarakat dapat menerima pelayanan publik lebih dekat baik secara jarak maupun waktu namun untuk sosialisasi pelaksanaan program Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan kepada masyarakat masih kurang sehingga masih banyak masyarakat yang belum tahu dan paham tentang pelayanan yang ada di Kecamatan Sukodono.

