

Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Labuhanbatu Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Organisasi Dan Tata Kerja Kecamatan

Oleh

Heri Wahyudi Marpaung

A b s t r a k

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi peraturan daerah kabupaten labuhanbatu nomor 37 tahun 2008 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja kecamatan terhadap pelayanan publik. Efektivitas birokrasi pemerintah daerah Kabupaten Langkat secara langsung dipengaruhi oleh faktor perilaku aparatur, budaya organisasi dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparatur birokrasi. Besarnya ketiga variabel tersebut sebesar 60,9 persen sedangkan 39,1 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel lain. Pengaruh variabel perilaku aparatur terhadap kualitas pelayanan publik adalah positif dan signifikan, artinya semakin responsif perilaku aparatur terhadap tuntutan pengguna jasa publik, maka semakin positif peningkatan kualitas pelayanan publik. Untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas birokrasi pemerintah daerah, maka perlu dilakukan peningkatan responsivitas perilaku aparatur birokrasi terhadap tuntutan pengguna jasa publik atau masyarakat yang semakin meningkat sejalan dengan perkembangan keadaan saat ini.

Key words : Implementasi kebijakan , perilaku aparatur, budaya organisasi, pelayanan publik dan efektivitas birokrasi.

PENDAHULUAN

Otonomi Daerah merupakan peluang bagi setiap daerah untuk melaksanakan pemerintahan secara mandiri, luas dan bertanggung jawab berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan yang baik (*good governance*), yaitu transparan, partisipatif dan akuntabel. Oleh karenanya, diharapkan selain dapat terlaksananya pemerintahan yang baik, juga dapat melahirkan peningkatan kesejahteraan masyarakat dan terjadinya pemerataan hasil pembangunan. Hal tersebut cukup kondusif untuk diwujudkan karena dengan lahirnya UU No. 32/2004 dan UU No. 33/2004, Pemerintah Daerah dapat lebih leluasa mengatur dirinya sendiri, termasuk dalam mengolah potensi dan kekayaan daerahnya, dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Kedua Undang-Undang tersebut juga memberikan kewenangan yang lebih luas dalam hal keuangan bagi Pemerintah Daerah. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan dalam hal perencanaan kebijakan pembangunan daerah oleh

Pemerintah Daerah, sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan lokal/Daerah.

Bila ditinjau berdasarkan pembagian fungsi dan wewenangnya, perkembangan regulasi (c.q Undang-Undang) semestinya berimplikasi pula pada perubahan terhadap penataan perimbangan keuangan (desentralisasi fiskal) antara Pemerintah Daerah Kota/Kabupaten dan Pemerintah dibawahnya, dalam hal ini Kecamatan dan Kelurahan/Desa. Hal demikian seperti tersurat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 76 Tahun 2001 tentang Pedoman Umum Pengaturan mengenai Desa dalam pasal 60, yang menyebutkan bahwa: “Pengaturan lebih lanjut mengenai sumber pendapatan Desa, ditetapkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten”. Oleh karena itu sudah semestinya Pemerintah Daerah menyiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan Pemerintah Desa untuk dapat menjalankan dengan baik atas Tugas Pembantuan dari Pemerintah (Pusat), Pemerintah Provinsi dan atau Pemerintah Kabupaten.

Dalam konteks Pemerintahan Kabupaten Labuhanbatu, mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 76 tahun 2001 tersebut, Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu kemudian menyusun Peraturan Daerah yang berfungsi untuk menata Pemerintahan dibawahnya, khususnya di tingkat Kecamatan, agar sesuai dengan semangat Otonomi Daerah. Hal tersebut kemudian terwujud dalam Peraturan Daerah Nomor 37 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan pada Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu.

Pemerintah Kecamatan merupakan salah satu perangkat organisasi Pemerintah Daerah, sebagaimana diatur pasal 66 point (1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, bahwa: “Kecamatan merupakan perangkat Daerah Kabupaten dan Daerah Kota yang dipimpin oleh Kepala Kecamatan”. Pada pasal yang sama, yaitu point (2), (3), (4) dan (5), menegaskan bahwa “Kepala Kecamatan (Camat) diangkat, bertanggung jawab dan menerima pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Bupati/Walikota”. Kemudian dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, Pasal 12 menjelaskan bahwa: “Kecamatan merupakan perangkat daerah Kabupaten/Kota yang mempunyai wilayah kerja tertentu, dipimpin oleh Camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota”. Semua itu menunjukkan bahwa Kecamatan merupakan struktur pemerintahan di wilayah yang lebih kecil, sebagai kepanjangan tangan dari Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Dengan demikian Pemerintah Kecamatan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam Struktur dan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, yang memiliki fungsi administratif dan koordinatif atas Kelurahan dan atau Desa yang berada dalam lingkup wilayahnya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 19 tahun 2008 tentang Kecamatan, dalam Pasal 1 dijelaskan bahwa kecamatan dibagi atas dasar kawasan Pedesaan dan kawasan Perkotaan. Kecamatan di kawasan Pedesaan adalah wilayah kerja Camat yang terdapat di Kabupaten dan di luar kawasan Perkotaan, yang sebagian besar kegiatan utama penduduknya adalah pertanian, memiliki fungsi kawasan sebagai tempat pemukiman pedesaan, pelayanan jasa pemerintahan, pelayanan sosial dan kegiatan ekonomi. Sedangkan Kecamatan di kawasan Perkotaan adalah wilayah kerja Camat yang terdapat di Kota dan kawasan Perkotaan, yang sebagian besar kegiatan utama penduduknya bukan pertanian, dengan fungsi kawasan sebagai tempat pelayanan jasa pemerintahan, pelayanan sosial dan kegiatan ekonomi.

Dengan demikian Kecamatan mempunyai tugas membantu Bupati/Walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya yang tidak termasuk dalam tugas perangkat daerah dan atau instansi lainnya. Membantu sebagaimana dimaksud diatas, adalah memfasilitasi dan mengkoordinasikan segala aktivitas pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan yang terjadi di pemerintahan desa dan atau pemerintahan kelurahan. Hal ini seperti diatur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2008 Pasal 19 point (3), yang menyebutkan bahwa : “Hubungan kerja Kecamatan dengan Pemerintahan Desa bersifat koordinasi dan fasilitasi”. Hal tersebut menjadi berbeda dalam hal hubungan Camat dengan Pemerintahan Kelurahan yang bersifat hirarkhi, sebagaimana diatur dalam Pasal 19 point (4).

Perbedaan hubungan kerja antara Camat dengan Pemerintahan Desa dan antara Camat dengan Pemerintahan Kelurahan inilah yang seringkali memicu

tumpang tindih tugas dan wewenang dari Kecamatan kepada Pemerintahan dibawahnya. Perbedaan sistem pemerintahan antara Pemerintahan Desa dan Pemerintahan Kelurahan, dimana dalam Pemerintahan Desa terdapat Badan Perwakilan Desa (BPD), yang dipilih langsung oleh rakyat dan memiliki fungsi sebagai badan legislatif di tingkat desa, sedangkan Pemerintahan Kelurahan yang secara struktural berisikan Pegawai Negeri Sipil yang ditunjuk oleh Pemerintah Daerah, menjadikan Kecamatan seperti berada dalam persimpangan jalan saat menghadapi perselisihan yang terjadi di Pemerintahan Desa. Di satu sisi Kecamatan bertanggung jawab mengkoordinasikan jalannya pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat, namun di sisi lain hubungan kerja yang terjadi adalah koordinatif dan fasilitator, sehingga tidak berhak mengambil keputusan dalam menyelesaikan perselisihan antara Pemerintah Desa dengan BPD, maupun dalam menyelesaikan persoalan-persoalan lain yang terjadi dalam lingkup pemerintahan Desa.

Dalam hal hubungan kerja antara Camat dengan Pemerintah Kelurahan yang bersifat hirarkhi, struktural dan instruktif, terjadi hubungan kerja antara Kecamatan sebagai atasan dan Pemerintah Kelurahan sebagai bawahan, dimana Lurah bertanggung jawab langsung kepada Camat, sehingga Camat dimungkinkan untuk dapat langsung mengambil keputusan jika terdapat persoalan-persoalan yang terjadi di wilayah kerjanya, maupun secara khusus di tingkat Kelurahan. Namun hal ini menyimpan persoalan mendasar, yaitu adanya hubungan kerja yang terbentuk antara Kecamatan dan Kelurahan sebagai atasan dan bawahan, telah menyimpang dari semangat desentralisasi dan otonomi yang menjadi dasar filosofi dari penyusunan dan perumusan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004.

Selanjutnya berkaitan dengan kewenangan Camat sebagai Kepala Kecamatan, dengan mencermati Undang-Undang, Peraturan Pemerintah maupun Keputusan Menteri Dalam Negeri yang mengatur tentang Kecamatan, maka akan jelas terlihat bahwa kewenangan yang dimaksud sesungguhnya lebih sebagai tugas dan fungsi Kecamatan sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang. Artinya, kewenangan Camat dalam memimpin dan mengkoordinasikan pemerintahan Desa maupun pemerintahan Kelurahan menjadi tidak jelas karena terjadi tumpang tindih antara wewenang dengan tugas dan fungsinya. Hal ini terlihat jelas dalam Pasal 66 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, yang kemudian dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Pasal 12, yang kemudian diatur lebih lanjut melalui Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2008, khususnya pada pasal 3, 4 dan 5.

Mencermati pasal 4 dan pasal 5 Kepmendagri tersebut, antara fungsi dan wewenang Camat, terlihat jelas bahwa keduanya lebih banyak menjelaskan tentang tanggung jawab Camat dalam menjalankan pelimpahan tugas dari Pemerintah, dalam hal ini Bupati atau Walikota. Dengan tidak adanya kejelasan atas wewenang yang dimilikinya, menyebabkan Camat lebih banyak berfungsi dalam menjalankan pelimpahan tugas dari pemerintahan diatasnya, daripada mengkoordinasikan dan memfasilitasi pemerintahan dibawahnya. Artinya Camat tidak memiliki otonomi dalam menjalankan fungsi, tugas dan wewenangnya, sebagaimana yang menjadi semangat dari UU Nomor 32 Tahun 2004, yang menjadi acuan normatif awal dari bergulirnya otonomi daerah di era reformasi.

Perubahan paradigma baru manajemen pemerintahan Indonesia terjadi dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah untuk menggantikan Undang-Undang

Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah dan telah disempurnakan dengan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Perubahan yang sangat menonjol terjadi pada sistem pemerintahan yang sentralistik berubah ke arah desentralisasi. Inti dari Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Pemerintah Daerah adalah pemberian otonomi yang luas kepada pemerintah kabupaten atau kota untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Konsekuensi logis dari perubahan paradigma manajemen pemerintahan ini antara lain adalah adanya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat. Guna mengikuti adanya perubahan paradigma tersebut maka profesionalisme aparatur pemerintah di bidang pemerintahan pembangunan dan kemasyarakatan menjadi tuntutan utama aparatur pemerintah. Di sini aparatur dituntut untuk meningkatkan kepekaan, kompetensi dan motivasi dalam mengidentifikasi serta menginventarisasi masalah dan menganalisisnya serta mengembangkan antisipasi penyelesaiannya melalui bentuk pelayanan prima sebagai wujud profesionalisme. Untuk meningkatkan fungsi peran sesuai dengan paradigma baru tersebut perlu ada upaya memperkuat organisasi pemerintah dengan mengoptimalkan sumber daya yang termasuk diantaranya optimalisasi sumber daya manusia.

Dampak diberlakukannya otonomi daerah, maka lahirlah beberapa peraturan daerah di Kabupaten Labuhanbatu, sebagai dasar pelaksanaan kebijakan pemerintah meliputi bidang pemerintah, pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

Pada konteks Pemerintah Kecamatan, perda yang lahir diantaranya adalah Peraturan Daerah Kabupaten Labuhanbatu Nomor 37 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan.

Perda Kabupaten Labuhanbatu Nomor 37 Tahun 2008 merupakan Penataan Kelembagaan Tingkat Kecamatan dengan membatasi jabatan struktural hanya sampai dengan eselon IV. Hal tersebut berimplikasi pada penghapusan jabatan struktural eselon V di lingkungan Pemerintah Kecamatan.

Penataan kelembagaan mengakibatkan kelebihan pegawai yang berdampak pada Jabatan Struktural dan kelebihan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas/ berkemampuan. Lepasnya jabatan seseorang karena penataan mengakibatkan adanya sikap positif dan negatif terhadap implementasi kebijaksanaan Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan (Perda Nomor 37 Tahun 2008). Lebih jauh lagi, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, terutama pada pegawai yang terpaksa harus *lengser* dari jabatannya. Hal ini patut dicermati karena kinerja pegawai menjadi determinan dari kinerja organisasi sehingga penurunan kinerja pada satu atau beberapa pegawai dapat membawa dampak pada kinerja instansinya secara keseluruhan.

Untuk mendukung efektivitas pelayanan publik maka Pemerintah Kecamatan di wilayah Kabupaten Labuhanbatu memiliki aparatur khusus yang bertugas mengelola pelayanan umum, yaitu Seksi Pelayanan Umum yang dipimpin oleh seorang Kepala Seksi. Hal tersebut telah diatur dan ditetapkan dalam Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008. Menurut Pasal 12 Perda tersebut, tugas pokok Seksi Pelayanan Umum adalah mengkoordinasikan urusan pelayanan umum yang meliputi kebersihan, sarana dan prasarana umum. Untuk menyelenggarakan tugas pokok

tersebut maka Seksi Pelayanan Umum mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan program dan penyelenggaraan, pembinaan, kebersihan, keindahan, pertamanan dan sanitasi lingkungan.
- b. Penyusunan program, pengelolaan dan pembinaan administrasi pelayanan umum.
- c. Pelaksanaan evaluasi fungsi-fungsi sebagaimana dimaksud huruf a dan b ayat ini.

Sebagaimana diketahui, struktur organisasi Pemerintah Kecamatan sebagaimana terdapat dalam Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 lebih ramping dibanding struktur organisasi terdahulu (lihat kembali Tabel 1). Kondisi demikian pada satu sisi memberikan peluang bagi terwujudnya akselerasi dalam aktivitas pelayanan publik di tingkat kecamatan. Bertolak dari hal tersebut penelitian ini bermaksud mengkaji implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu 37 Tahun 2008 sehingga nanti akan diketahui proses perjalanan kebijakan tersebut dalam rangka membentuk susunan organisasi dan tata kerja yang baru pada Pemerintah Kecamatan di wilayah Kabupaten Labuhanbatu. Selain itu, dikaji pula implikasi dari implementasi kebijakan tersebut terhadap kualitas pelayanan publik sehingga diharapkan dapat mengungkap apakah kebijakan tersebut bermakna positif atau tidak terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat Pemerintah Kecamatan.

Locus penelitian yang dipilih adalah di Kecamatan Kualuh Hulu Kabupaten Labuhanbatu. Konsiderannya, Kecamatan Kualuh Hulu mempunyai tipikal wilayah yang bervariasi, mulai dari wilayah yang berbukit-bukit hingga dataran rendah. Dengan kondisi tersebut maka Kecamatan Kualuh Hulu sering mengalami banjir, terutama pada daerah yang letaknya rendah. Selain itu, Kecamatan Kualuh Hulu termasuk sebagai daerah pelosok/pinggiran karena

secara orbitasi berada sekitar 30 km dari Pusat Pemerintahan Kabupaten Labuhanbatu. Beberapa kondisi atau karakter wilayah yang terdapat pada Kecamatan Kualuh Hulu tersebut menurut peneliti cukup menarik untuk dikaji dalam kaitannya dengan implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor, 2000:3). Aplikasi metode kualitatif ini sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin memotret dan menganalisis implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 di Kecamatan Kualuh Hulu dan implikasinya terhadap kualitas pelayanan.

Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Kualuh Hulu Kabupaten Labuhanbatu. Argumen pemilihan lokasi, sebagaimana sudah dijelaskan dalam latar belakang, antara lain menyangkut kondisi wilayah yang terpencil, topografi wilayah yang beragam. Selain itu kondisi penduduknya mayoritas juga dibawah garis kemiskinan. Semua itu membutuhkan pelayanan publik yang benar-benar berkualitas untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Sasaran penelitian ini meliputi :

- a. Para pejabat pejabat struktural Kecamatan, yang meliputi Camat, Sekretaris Kecamatan, dan para Kepala Seksi.
- b. Staf/pegawai Kantor Kecamatan Kualuh Hulu Kabupaten Labuhanbatu.
- c. Masyarakat pengguna jasa.

Teknik pengambilan sampel yang dipakai dalam penelitian ini merupakan perpaduan dari teknik *purposive* dan *accidental*. Aplikasi dari kedua teknik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Teknik *purposive* digunakan untuk menggali data dari unsur pejabat struktural dan staf/pegawai Kantor Kecamatan Kualuh Hulu. Dalam hal ini, unsur pejabat struktural yang menjadi informan adalah Camat, Sekretaris Kecamatan, dan para Kepala Seksi yang seluruhnya berjumlah 7 orang. Untuk staf kecamatan, diambil sebanyak 4 orang yang dipandang mengetahui proses implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 maupun implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik.
- b. Teknik *accidental* digunakan untuk menjaring informan dari masyarakat pengguna jasa. Penggunaan teknik ini didasarkan pada kondisi di lapangan bahwa warga masyarakat yang membutuhkan pelayanan publik di Kantor Kecamatan setiap hari berbeda-beda. Oleh karena itu, dengan aplikasi teknik *accidental*, peneliti dapat mengambil warga masyarakat yang pada saat penelitian ini dilakukan tengah meminta pelayanan di Kantor Kecamatan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari : Wawancara mendalam (*in depth interview*), Observasi dan Dokumentasi, dalam mengkaji majerial. Hal ini merujuk pada pendapat Abdul Wahab (2002:112-113) bahwa implementasi dapat dipandang sebagai persoalan teknis atau manajerial. Kemudian mengenai dimensi-dimensi yang diteliti mengacu pada prinsip-prinsip manajemen menurut Henry Fayol, yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC). Prinsip-prinsip manajemen tersebut kemudian disesuaikan dengan karakteristik kebijakan yang diteliti, yaitu Perda No. 37 Tahun 2008. Adapun perincian fokus kajian adalah perincian sebagai berikut :

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan dalam konteks penelitian ini didefinisikan sebagai upaya merencanakan

dan menentukan tindakan yang perlu dilakukan dalam rangka mengimplementasikan Perda 37 Tahun 2008. Hal tersebut mencakup penentuan tujuan dan penentuan tindakan untuk mencapai tujuan

2. *Organizing*

(Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan upaya untuk menyusun struktur organisasi dan personalia, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam Perda No. 37 Tahun 2008. Berdasarkan hal tersebut maka aktivitas pengorganisasian mencakup penyusunan struktur organisasi dan penyusunan personalia, sesuai dengan ketentuan dalam Perda No. 37 Tahun 2008.

3. *Actuating* (Penggerakkan)

Actuating dalam konteks penelitian ini dilihat sebagai upaya untuk menggerakkan personil maupun melaksanakan tata kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dan ditetapkan dalam Perda No. 37 Tahun 2008. dengan demikian dimensi *actuating* mengarah pada upaya menggerakkan personil sesuai dengan tupoksi baru yang merujuk pada ketentuan dalam Perda No. 37 Tahun 2008.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang berkaitan dengan implementasi Perda No. 37 Tahun 2008 untuk menjamin agar kebijakan tersebut berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Implikasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 terhadap kualitas pelayanan publik. Penelitian ini juga menyoroti implikasi dari implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 terhadap kualitas pelayanan publik. Untuk mengkaji hal tersebut maka fokus kajian mengacu pada dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang yang diadaptasi dari 5 dimensi kualitas pelayanan menurut Berry (dalam Tjiptono, 1996:70). Khusus untuk dimensi *Responsive* dan *Emphaty* digabung menjadi satu karena antara keduanya saling berkaitan satu sama lain.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif deskriptif dengan model interaktif (*Interactive Model of Analysis*). Menurut Sutopo (1988:73) dalam analisis model terdapat tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan. Ketiga komponen analisis tersebut dilakukan dengan bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus.

Sesuai dengan fokus kajian sebagaimana tercantum pada Bab III, implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 dikaji melalui pendekatan manajerial. Sejalan dengan itu, pembahasan hasil penelitian mengenai implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 secara global dibagi dalam 4 sub pokok bahasan, yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi yang mutlak yang harus ada dalam suatu organisasi, karena tanpa suatu perencanaan maka tidak ada landasan umum untuk melakukan aktivitas dalam rangka pencapaian tujuan. Dengan demikian perencanaan merupakan penentu tindakan yang akan diperbuat untuk masa yang akan datang dalam

rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Handoko (2001:81) ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai (1) *protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan (2) *positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Langkah pertama dari perencanaan adalah menentukan tujuan. Dalam kaitan ini, setiap kebijakan publik yang dibuat oleh pemerintah pasti memiliki maksud dan tujuan positif yang ingin dicapai. Hal demikian sejalan dengan pendapat Anderson (dalam Islamy, 2001:17) yang mengemukakan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu. Merujuk pada pendapat tersebut maka keberadaan kebijakan publik pada dasarnya mengarah atau bertujuan pada upaya pemecahan masalah (*problem solving*) yang dilakukan secara sistematis dan terarah.

Demikian pula halnya dengan Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008, di mana kebijakan ini tentu memiliki tujuan-tujuan tertentu yang dapat bermanfaat bagi pihak-pihak terkait.

Setelah tujuan sudah ditentukan maka langkah berikutnya adalah menentukan aksi atau tindakan yang dipandang perlu untuk dilakukan dalam rangka mendukung tercapainya tujuan. Dari data hasil penelitian maka diperoleh informasi mengenai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu dalam rangka mempersiapkan implementasi Perda No. 37 Tahun 2008 yang sekaligus sebagai upaya untuk mendukung tercapainya tujuan. Adapun tindakan-tindakan yang

telah dilakukan antara lain adalah sebagai berikut : Melakukan sosialisasi dan melakukan pembenahan fasilitas pelayanan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Suatu organisasi pada dasarnya terdiri dari sekelompok manusia yang diorganisir dalam suatu wadah untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Masing-masing elemen dalam organisasi memiliki spesialisasi sendiri-sendiri namun kesemuanya saling terkait dan secara bersama-sama bergerak dinamis sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Dimock (dalam Handyaningrat, 1989:42) bahwa organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling berkaitan untuk menambah suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. Inilah yang menjadi makna inti dari aktivitas pengorganisasian yang mana dalam aktivitas tersebut bagian-bagian maupun para personil/anggota organisasi dengan spesialisasinya masing-masing dipadukan dan diatur sedemikian rupa dalam suatu rangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengorganisasian dalam konteks penelitian ini didefinisikan sebagai Pengorganisasian merupakan upaya untuk menyusun struktur organisasi dan dan personalia, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam Perda No. 37 Tahun 2008.

Dengan diimplementasikannya Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 maka perlu dilakukan upaya pengorganisasian sesuai dengan ketentuan dalam kebijakan tersebut. Upaya pengorganisasian ini dilakukan dengan melakukan restrukturisasi kelembagaan sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008.

Perwujudan restrukturisasi kelembagaan tersebut adalah penataan struktur organisasi dan tata kerja yang baru.

Terjadinya restrukturisasi kelembagaan melalui penataan struktur organisasi dan tata kerja yang baru merupakan hal yang logis mengingat antara regulasi sebelumnya dengan Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 memiliki perbedaan struktur organisasi dan tata kerja. Dengan berlakunya Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 maka struktur organisasi pada peraturan terdahulu dirubah dengan struktur yang ada dalam perda tersebut.

Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 memiliki struktur yang lebih ramping dibanding struktur pada kebijakan terdahulu. Hal ini diindikasikan dengan susunan jabatan struktural yang hanya terdiri dari Camat, Sekretaris Kecamatan, dan 5 Kepala Seksi. Oleh karena itu beberapa jabatan struktural yang ada sebelum Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008, seperti Kepala Sub Seksi dan Kepala Urusan menjadi tereliminasi. Selain itu terjadi pula pembatasan eselon (lihat kembali Tabel 1). Dengan kondisi demikian maka, sebagian personil yang sebelumnya menduduki jabatan tertentu kemudian "*lengser*" karena jabatannya dihapus dan mereka kembali menjadi staf.

Hingga penelitian ini dilakukan, penataan kelembagaan sebagai konsekuensi dari implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008, sudah selesai dilakukan pada seluruh Kecamatan di Kabupaten Labuhanbatu, termasuk Kecamatan Kualuh Hulu. Penataan personil, khususnya pada para pejabat struktural, sudah dilakukan dengan mengacu pada ketentuan dalam Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008.

Merujuk pada uraian di atas, implementasi Perda Kabupaten

Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 menjadikan struktur organisasi Pemerintah Kecamatan menjadi lebih ramping. Hal ini bermakna positif karena memberikan potensi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan di tingkat kecamatan, termasuk pelayanan publik. Sebagai komparasinya, dengan struktur organisasi yang “gemuk” maka sebuah institusi akan sulit untuk mencapai efisiensi. Selain itu rantai birokrasi juga semakin panjang sehingga dapat berpengaruh pada kinerjanya secara keseluruhan. Jadi dengan struktur yang lebih ramping maka akselerasi pelayanan publik karena rantai birokrasi menjadi lebih pendek. Dengan demikian penataan tersebut mengarah pada upaya untuk menciptakan tata kerja yang lebih baik dan efisien sehingga mendukung upaya mencapai hasil-hasil kerja (kinerja) yang lebih baik dibanding sebelumnya.

Perampingan struktur organisasi dalam institusi pelayanan publik dalam rangka peningkatan kinerja institusi secara teoritis sejalan dengan upaya mewujudkan *good governance* sebagai paradigma baru dalam manajemen pemerintahan yang dianut oleh pemerintah era reformasi. Dalam kaitan ini Tjokroamidjojo (2000:47) mengemukakan bahwa dalam kerangka *Reinventing Government* maka birokrasi sebaiknya *small (efficient)* dan *effective entrepreneurial*. Jadi jelas bahwa prinsip efektivitas dan efisiensi sangat penting dalam aktivitas di lingkungan birokrasi. Hal tersebut antara lain dapat direalisasikan dalam bentuk perampingan (*downsizing*) institusi publik maupun penyederhanaan dan akselerasi dalam aktivitas pelayanan yang dilakukan.

Penataan kelembagaan, sebagai aktivitas substantif dalam implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008, juga menimbulkan efek domino berupa terjadinya kelebihan kuantitas di tingkat staf. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari lebih

rampingnya struktur organisasi Pemerintah Kecamatan dalam Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 sehingga beberapa jabatan struktural menjadi hilang. Oleh karena itu sebagian aparatur Kecamatan yang sebelumnya menduduki suatu jabatan tertentu, misalnya Kepala Urusan atau Kepala Sub Seksi, kini kembali menjadi staf.

Restrukturisasi kelembagaan yang terjadi akibat implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 ternyata menimbulkan munculnya respon atau tanggapan dari pihak-pihak tertentu yang terkena imbas dari kebijakan tersebut. Informan Slm, seorang mantan Kepala Urusan yang kini menjadi staf biasa, mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

“....Kalau mau dibilang kecewa, tentu saya kecewa. Juga dengan teman-teman yang senasib dengan saya. Saya kira itu manusiawi sekali. Tapi mau bagaimana lagi. Kita hanya prajurit, yang mau tidak mau harus menurut pada peraturan yang sedang berlaku. Kita tidak punya kekuatan apa-apa untuk melawan. ... Buat saya pribadi, itu tidak terlalu berpengaruh. Prinsipnya saya siap bekerja di posisi manapun. Saya menyadari jabatan itu sifatnya sementara dan suatu ketika pasti akan ditarik kembali. ... Saya kira rekan-rekan yang senasib dengan saya umumnya juga begitu. Kecewa pasti ada, tetapi kita harus *legowo* karena peraturan itu semata-mata tujuannya adalah untuk kebaikan bersama, baik pemerintah maupun masyarakat....” (Informan Slm)

Cuplikan pernyataan informan Slm di atas merupakan representasi dari ekspresi kekecewaan yang dialami oleh personil yang harus menerima kenyataan

“*lengser*” dari jabatannya sebagai konsekuensi dari implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008. Menggarisbawahi pernyataan tersebut, munculnya kekecewaan bukan sesuatu yang berlebihan dan sangat manusiawi karena implementasi kebijakan ternyata membawa efek yang kurang menguntungkan bagi yang bersangkutan. Meskipun demikian, informan nampaknya juga menyadari bahwa ada kepentingan dan manfaat lain yang lebih bermakna bagi institusinya maupun masyarakat, yaitu peningkatan efektivitas maupun efisiensi pelaksanaan tugas, termasuk pelayanan publik. Kesadaran akan hal tersebut menjadikan informan SIm tetap *legowo* dan bersikap positif dengan kondisi yang terjadi pada dirinya. Sejalan dengan itu, ia tetap memiliki komitmen untuk bekerja sebaik mungkin di manapun ia berada, meskipun hanya sebagai staf. Sikap demikian tentu sangat positif karena yang bersangkutan dapat memberikan kontribusi bagi unit kerjanya. Justru apabila yang lebih mengemuka adalah ekspresi kekecewaan yang berkepanjangan, maka hal itu bersifat kontraproduktif, baik bagi yang bersangkutan maupun unit kerjanya secara keseluruhan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Actuating dalam konteks penelitian ini dilihat sebagai upaya untuk menggerakkan personil maupun melaksanakan tata kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dan ditetapkan dalam Perda No. 37 Tahun 2008. dengan demikian dimensi *actuating* mengarah pada upaya menggerakkan personil sesuai dengan tupoksi baru yang merujuk pada ketentuan dalam Perda No. 37 Tahun 2008.

Merujuk pada petikan hasil wawancara tersebut di atas, diperoleh gambaran bahwa upaya *actuating* dalam kenyataannya sudah bisa berjalan. Hal

itu direalisasikan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang baru pada masing-masing personil/aparatur sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam Perda No. 37 Tahun 2008, sebagai kebijakan aktual yang mengatur struktur organisasi dan tata kerja Pemerintah Kecamatan di Kabupaten Labuhanbatu.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang baru sesuai dengan Perda No. 37 Tahun 2008 pada satu sisi menunjukkan adanya komitmen dan kepatuhan dari aparatur kecamatan terhadap kebijakan yang mengatur dan mengikat mereka. Hal ini bermakna positif dalam rangka merealisasikan dan memperkuat kedudukan Pemerintah Kecamatan sebagai Perangkat Daerah. Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, ditegaskan bahwa: “Kecamatan merupakan perangkat Daerah Kabupaten dan Daerah Kota yang dipimpin oleh Kepala Kecamatan”. Sejalan dengan itu, dalam Pasal 12 Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, disebutkan bahwa: “Kecamatan merupakan perangkat daerah Kabupaten/Kota yang mempunyai wilayah kerja tertentu, dipimpin oleh Camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota”.

Ketentuan tersebut di atas menunjukkan bahwa Pemerintah Kecamatan merupakan bagian integral dalam Struktur dan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, yang berkedudukan sebagai kepanjangan tangan dari Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang memiliki fungsi administratif dan koordinatif atas Kelurahan dan atau Desa yang berada dalam lingkup wilayahnya. Sejalan dengan itu, Pemerintah Kecamatan mempunyai tugas pokok membantu Bupati/Walikota dalam penyelenggaraan Pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan serta

melaksanakan tugas pemerintahan lainnya yang tidak termasuk dalam tugas perangkat daerah dan atau instansi lainnya.

“....Sebagai Perangkat Daerah Kabupaten maka Pemerintah Kecamatan secara hierarkhis berada di bawah Pemerintah Kabupaten. Pemerintah Kecamatan tinggal *manut* dan melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah diambil oleh Pemerintah Kabupaten selalu instansi atasan langsung. ... Dalam kaitannya dengan Perda No. 37 Tahun 2008 maka kita selaku aparatur Pemerintah Kecamatan tinggal melaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku karena kebijakan itu adalah untuk melakukan penataan SOT di Kecamatan....” (Informan Bd).

Merujuk pada pernyataan tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa kedudukan Pemerintah Kecamatan yang berada di bawah (*Onderbouw*) Pemerintah Kabupaten/Kota membawa implikasi pada adanya tuntutan akan kepatuhan Pemerintah Kecamatan terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil Pemerintah Kabupaten selaku instansi atasannya. Jadi Pemerintah Kecamatan tinggal “manut” atau mengikuti dan menjalankan kebijakan-kebijakan yang telah digariskan oleh Pemerintah Kabupaten mengingat Pemerintah Kecamatan merupakan bagian integral dan sekaligus kepanjangan tangan dari Pemerintah Kabupaten.

Dalam kaitannya dengan implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008, tuntutan akan kepatuhan Pemerintah Kecamatan terhadap kebijakan tersebut semakin menguat. Hal tersebut dengan mengingat bahwa Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 secara

husus ditujukan untuk mengatur struktur organisasi dan tata kerja di tingkat Pemerintah Kecamatan. Dengan demikian kebijakan tersebut merupakan regulasi yang langsung mengarah pada lingkup intern Pemerintah Kecamatan dan di sisi lain juga mengarah pada upaya untuk meningkatkan kinerja Pemerintah Kecamatan. Oleh karena itu segenap aparatur Pemerintah Kecamatan memiliki kewajiban untuk mengikuti dan mentaati kebijakan itu.

Berpijak pada uraian di atas maka kepatuhan menjadi kata kunci dari *implemented*-nya Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 tidak lepas. Dengan melihat karakteristik lembaga (Pemerintah Kecamatan) maka kepatuhan tersebut tidak sulit untuk dikonstruksikan karena kedudukan Pemerintah Kecamatan yang secara hirarkhis berada di bawah Pemerintah Kabupaten. Demikian pula halnya dengan kepatuhan di tingkat personil (pejabat dan staf Kecamatan), yang juga mudah untuk dikonstruksikan karena setiap aparatur pemerintah dituntut untuk memiliki kepatuhan yang tinggi terhadap berbagai macam regulasi yang mengikat mereka, dengan segala konsekuensinya. Jadi kepatuhan itu memiliki kecenderungan kuat bersifat mutlak.

Upaya mengkonstruksikan kepatuhan juga semakin diperkuat dengan rambu-rambu lain melalui berbagai regulasi yang mengikat, seperti peraturan pemerintah tentang disiplin PNS dan penilaian kinerjanya (DP3). Beberapa regulasi tersebut saling memperkuat dan mendukung satu sama lain sehingga dapat dikatakan hampir tidak memberikan celah untuk mengadakan resistensi bagi aparatur terkait. Dengan kondisi demikian, ketika seorang aparatur bersikap tidak patuh pada peraturan yang berlaku, tidak taat pada atasan, dan sejenisnya, maka ia bisa terkena sanksi disiplin dan sekaligus juga berpengaruh terhadap penilaian kinerjanya. Pada tahap selanjutnya, sikap

demikian dapat membawa dampak lanjutan, misalnya berupa pengenaan sanksi disiplin (*punishment*), dan atau pengurangan nilai DP3, yang tentu akan membawa kerugian bagi perjalanan karier ke depan bagi yang bersangkutan.

Merujuk pada kenyataan tersebut maka perlu pula dicermati bahwa terkonstruksinya kepatuhan itu bisa jadi bukan semata-mata karena kepatuhan yang muncul dari dalam diri pihak-pihak terkait, terutama yang terkena imbas dari kebijakan tersebut, yakni harus kehilangan jabatan. Menurut analisis peneliti, kepatuhan tersebut cenderung lebih dikarenakan tidak adanya celah bagi pihak-pihak terkait untuk melakukan resistensi karena perda menyangkut pengelolaan kelembagaan unit kerja pemerintah, c.q Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008, merupakan produk hukum yang bersifat mengikat dan harus ditaati oleh setiap aparat pemerintah yang terkait dengan kebijakan tersebut. Terlebih lagi, Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 secara legal formal juga memiliki payung hukum yang sangat kuat, yaitu undang-undang otonomi daerah. Kesesuaian dengan peraturan di atasnya membuat kedudukan Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 semakin kuat sehingga memiliki daya yang lebih tinggi untuk mengkonstruksikan kepatuhan pada pihak-pihak terkait.

Adanya kepatuhan sebagai faktor kunci dari *implemented*-nya Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 secara teoritis sejalan dengan pendekatan *compliance* yang dikemukakan Ripley. Menurut Ripley (dalam Wibawa, 1994:46) pendekatan *compliance* melihat implementasi kebijakan akan berhasil apabila para pelaksananya mematuhi petunjuk-petunjuk yang ada dalam desain program. Hal itu juga diperkuat oleh Sabatier dan Mazmanian (dalam Wibawa, 1994:68) yang menyatakan:

“suatu implementasi akan efektif jika birokrasi pelaksananya mematuhi apa yang telah digariskan oleh peraturan (petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis). Oleh karena itu model ini disebut sebagai model *top down*”. Jadi keberhasilan implelementasi suatu kebijakan sangat ditentukan oleh tingkat kepatuhan dari seluruh jajaran birokrasi maupun pihak-pihak terkait terhadap aturan main yang telah digariskan dalam kebijakan tersebut. Terjadinya penyelewengan atau pelanggaran sekecil apapun dapat menghambat keberhasilan dalam proses implementasinya.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Menurut pendapat dari Siagian (1994:133), yang dimaksud dengan pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Kemudian menurut George Terry (dalam Handyaningrat, 1989:16) yang dimaksud dengan pengawasan adalah menentukan apa yang sedang dilaksanakan, yakni hasil pelaksanaannya, menilai hasil tersebut dan apabila perlu menjadikan tindakan-tindakan perbaikan agar hasil sesuai dengan rencana.

Dalam konteks penelitian ini pengawasan didefinisikan sebagai proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang berkaitan dengan implementasi Perda No. 37 Tahun 2008 untuk menjamin agar kebijakan tersebut berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari penggalian informasi selama penelitian, diperoleh gambaran bahwa tidak ada pelaksanaan fungsi pengawasan yang khusus ditujukan terhadap implementasi Perda No. 37 Tahun 2008. Jadi intinya setelah kebijakan tersebut diimplementasikan,

melalui penataan kelembagaan yang kemudian ditindaklanjuti dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing personil sesuai dengan ketentuan kebijakan yang baru, maka tidak dilakukan pengawasan khusus dari instansi terkait.

Dalam kenyataan di lapangan, pengawasan terhadap Pemerintah Kecamatan memang tetap ada, yaitu pengawasan dari Bawasda Kabupaten Labuhanbatu, akan tetapi hal itu merupakan kegiatan pengawasan reguler (rutin) seperti yang selama ini dilakukan. Jadi sekali lagi, tidak terdapat pengawasan khusus yang berkaitan dengan implementasi Perda No. 37 Tahun 2008.

Selain berdasarkan informasi dari informan penelitian ini, realitas mengenai tidak adanya pengawasan khusus menyangkut implementasi Perda No. 37 Tahun 2008 juga sesuai dengan pengamatan dan pengalaman pribadi peneliti, selaku bagian dari aparatur kecamatan di Kabupaten Labuhanbatu. Dalam hal ini, pasca Perda No. 37 Tahun 2008 diimplementasikan tidak ada pengawasan menyangkut implementasi kebijakan tersebut. Jadi setelah sosialisasi, penataan kelembagaan, dan realisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan kebijakan yang baru, dari instansi vertikal (Pemerintah Kabupaten) melalui unit terkait, yaitu Bawasda Kabupaten Labuhanbatu.

Tidak adanya pengawasan khusus menyangkut implementasi Perda No. 37 Tahun 2008 menurut hemat peneliti berkaitan dengan masalah efisiensi. Jadi pengawasan tersebut langsung disatukan dengan pengawasan rutin yang dilakukan oleh Bawasda. Dengan menyatukan pengawasan maka pelaksanaan pengawasan menjadi lebih efisien.

IMPLIKASI PERDA NO. 37 TAHUN 2008 TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Rasyid (2000:59) mengemukakan bahwa pemerintah pada dasarnya mempunyai 3 (tiga) fungsi pokok, yaitu fungsi regulasi (pengaturan), pelayanan publik, serta pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Dengan demikian pelayanan masyarakat atau pelayanan publik menjadi salah satu fungsi pokok yang diemban oleh unit kerja pemerintah, terutama pada unit kerja yang secara langsung menyediakan pelayanan masyarakat. Mengenai makna atau definisi dari pelayanan publik, Pamudji (1999:20) mengemukakan bahwa pelayanan publik merupakan “pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah melalui berbagai kegiatan pemerintahan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa”.

Dalam upaya mengkonstruksikan suatu bentuk pelayanan publik yang berkualitas maka diperlukan kebijakan yang bersifat mendukung ke arah itu. Pada konteks ini, Perda No. 37 Tahun 2008, merupakan salah satu contoh konkrit dari kebijakan yang diterbitkan oleh pemerintah yang mengarah pada upaya menciptakan pelayanan publik yang lebih berkualitas dan lebih baik dibanding masa sebelumnya.

Dalam perspektif pelayanan publik, wacana dan tujuan yang terkandung dalam Perda No. 37 Tahun 2008 tentu bermakna positif karena substansi kebijakan ini mengarah pada komitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Melalui implementasi perda ini maka proses kegiatan pelayanan masyarakat pada lingkup Pemerintah Kecamatan di wilayah Kabupaten Labuhanbatu diharapkan bisa lebih dipercepat dan dipermudah sehingga secara kualitas dapat lebih meningkat. Dengan demikian eksistensi Perda No. 37 Tahun 2008 dapat dipandang sebagai kebijakan yang

bernilai strategis karena pada satu sisi berfungsi untuk memenuhi amanat otonomi menyangkut peningkatan kualitas pelayanan, dan di sisi lain juga sebagai respon terhadap semakin meningkatnya kesadaran maupun tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan dari jajaran institusi pemerintah.

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implikasi dari Perda No. 37 Tahun 2008 terhadap kualitas pelayanan publik, dengan locus di Kecamatan Kualuh Hulu Kabupaten Labuhanbatu. Untuk membahas dan menganalisis hal tersebut, peneliti mengacu pada dimensi-dimensi kualitas pelayanan menurut Berry (dalam Tjiptono, 1996:70), yang terdiri dari dimensi *tangible*, *reliability*, *emphaty*, dan *assurance*. Hasil penelitian mengenai ke-4 dimensi tersebut akan disajikan pada pembahasan berikut ini.

1. Dimensi *Tangibles*

Barry (dalam Tjiptono, 1997:70) mengatakan bahwa *tangibles* merupakan suatu kebutuhan pelanggan yang berfokus pada penampilan barang atau jasa yang mencakup : fasilitas, perlengkapan, penampilan pegawai dan sarana komunikasi. Berkaitan dengan hal tersebut, dimensi *tangibles* yang dikaji dalam penelitian ini difokuskan pada tampilan fisik, yang berwujud sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam rangka menyelenggarakan pelayanan publik di Kantor Kecamatan Kualuh Hulu. Sarana dan prasarana tersebut dilihat aspek kuantitas maupun kualitas.

Dalam pelaksanaan aktivitas organisasi tentu dibutuhkan adanya sarana dan prasarana yang menjadi alat bantu dan pendukung bagi kelancaran dan keberhasilan aktivitas yang dilakukan. Dalam kaitan tersebut, Moenir (2001:119) mengemukakan pendapatnya bahwa dalam suatu masyarakat maju dengan peralatan serba canggih, kegiatan dalam kehidupan

manusia makin tergantung pada adanya peralatan. Jadi jelas bahwa sarana dan prasarana sangat penting dalam menunjang suatu aktivitas.

Demikian pula halnya dengan aktivitas pelayanan publik di tingkat kecamatan, di mana untuk menyelenggarakan aktivitas tersebut dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas. Hal itu dipandang penting untuk mendukung berjalannya kegiatan pelayanan dengan baik.

Terbitnya kebijakan baru yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan, seperti halnya Perda No. 37 Tahun 2008, perlu diikuti pula dengan langkah-langkah terkait, khususnya peningkatan sarana dan prasarana pelayanan publik. Jadi antara kebijakan dengan tindak lanjutnya bisa seiring dan saling mendukung satu sama lain.

Merujuk pada uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa dimensi *tangibles* di Kantor Kecamatan Kualuh Hulu mengalami peningkatan pasca diimplementasikannya Perda No. 37 Tahun 2008. Peningkatan tersebut terutama pada sarana dan prasarana kerja, baik menyangkut jumlah atau kuantitas maupun kualitasnya.

Temuan hasil penelitian yang menunjukkan indikasi positif lain yang mendukung upaya peningkatan kualitas pelayanan yang dijumpai selama penelitian adalah masalah dana untuk keperluan sarana dan prasarana kerja lebih diperhatikan. Dalam hal ini, ketika ada usulan penambahan anggaran dari Pemerintah Kecamatan yang dimaksudkan untuk pengadaan sarana prasarana atau keperluan lain dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, maka usulan tersebut sering diperhatikan dan mendapat prioritas dari Pemerintah Kabupaten. Sejalan dengan itu, pencairan anggaran setelah usulan tersebut disetujui juga tidak membutuhkan waktu yang lama. Dalam beberapa minggu dana bisa dicairkan.

2. Dimensi *Reliability*

Menurut Berry (dalam Tjiptono, 1996:70), *reliability* (kepercayaan) berarti pemenuhan janji pelayanan segera dan memuaskan dari permasalahan organisasi. *Reliability* merupakan kecakapan dalam memberikan janji pelayanan yang tepat dan dapat diandalkan, meliputi : ketepatan waktu dan kecakapan dalam menanggapi pelanggan atau konsumen. Sejalan dengan pendapat tersebut, kajian mengenai dimensi *reliability* dalam konteks penelitian ini difokuskan pada aspek kecepatan dan ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan.

Dalam proses aktivitas pelayanan publik, masyarakat pengguna jasa tentu menginginkan pelayanan yang prosedurnya jelas, cepat, mudah dan tidak berbelit-belit. Dengan begitu maka dibutuhkan proses pemberian pelayanan yang cepat dan tidak membutuhkan waktu. Selain itu dibutuhkan adanya prosedur baku agar segala sesuatunya sudah jelas dan pasti. Adanya kepastian dan kejelasan prosedur akan membuat para pengguna jasa juga tidak perlu untuk bertanya dan mencari informasi kesana-kemari mengenai prosedur dan proses pelayanannya.

Sejalan dengan paparan di atas, realisasi pelayanan publik yang berkualitas antara lain diindikasikan dengan adanya kecepatan dan ketepatan dalam pemberian pelayanan. Di sini petugas pelayanan dituntut untuk dapat memberikan pelayanan secara cepat dan tepat. Cepat menunjuk pada pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan segera dan tidak menunda-nunda prosesnya. Tepat bisa berarti berarti kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses pemberian pelayanan bisa diminimalkan. Untuk mewujudkan itu maka diperlukan sikap dan perilaku petugas yang konstruktif, yaitu dengan mengupayakan semaksimal mungkin kecepatan dan ketepatan dalam pemberian pelayanan.

Kondisi tersebut di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tjokroamidjojo (2000) yang berkaian dengan kualitas pelayanan publik pada institusi pemerintah. Dalam hal ini, Tjokroamidjojo antara lain mengemukakan bahwa beberapa *point* penting yang mengarah pada langkah perbaikan mutu pelayanan masyarakat di antaranya adalah memberikan pelayanan secara tertib, cepat dan langsung kepada masyarakat yang memerlukan penyelesaian sesaat. Kemudian khusus untuk pelayanan yang memerlukan waktu, agar dilandasi dengan kebijaksanaan yang transparan dan diketahui masyarakat luas, yaitu menerbitkan pedoman pelayanan, antara lain memuat persyaratan prosedur, biaya/tarif pelayanan, dan batas waktu penyelesaian pelayanan, baik dalam bentuk buku panduan/ pengumuman atau melalui media informasi lainnya.

3. Dimensi *Responsive*

Responsive berarti keaktifan dalam memberikan pelayanan secara tepat dan tanggap yang merupakan ketulusan dalam menolong pelanggan atau konsumen (Barry, dalam Tjiptono, 1997:70). Merujuk pada pendapat tersebut, kajian mengenai dimensi *responsive* dalam penelitian ini diarahkan pada 2 hal, yaitu : pemahaman petugas terhadap kebutuhan masyarakat pengguna jasa dan respon petugas terhadap kesulitan yang dihadapi pengguna jasa.

Kebutuhan masyarakat dalam proses aktivitas pelayanan publik pada umumnya bermuara pada aspek kecepatan dan kemudahan ketika membutuhkan atau meminta pelayanan. Untuk itu dibutuhkan perangkat kebijakan yang mendukung ke arah itu. Untuk keperluan ini Perda No. 37 Tahun 2008 sudah bisa sejalan karena kebijakan itu bertujuan untuk mempercepat dan mempermudah aktivitas pelayanan publik di tingkat kecamatan. Pada sisi lain, satu hal yang tidak kalah pentingnya dalam

mewujudkan kecepatan dan kemudahan pelayanan adalah sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan. Di sini para petugas harus benar-benar memahami apa yang menjadi kebutuhan masyarakat dan kemudian harus pula ditindaklanjuti dengan upaya yang optimal untuk memenuhi kebutuhan itu.

Data hasil penelitian pada dimensi terdahulu, yakni dimensi *reliability*, telah memberikan gambaran bahwa para petugas di Kecamatan Kualuh Hulu dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada masyarakat pengguna jasa. Kondisi demikian secara substantif menunjukkan bahwa para petugas dapat memahami kebutuhan masyarakat ketika meminta pelayanan di Kantor Kecamatan. Pemahaman tersebut juga sudah ditindaklanjuti dengan upaya-upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui proses pemberian pelayanan yang cepat, tepat waktu dan meminimalkan kesalahan yang terjadi. Kondisi semacam itu memberi indikasi adanya bentuk pelayanan yang bermutu. Namun demikian, tidak berarti bahwa semuanya baik-baik saja, karena pada sisi lain tetap dijumpai adanya permasalahan atau kendala yang terjadi dalam proses pelaksanaan pelayanan masyarakat.

Dari hasil penelitian peneliti antara lain menemukan adanya permasalahan dalam pelayanan KTP. Sebagaimana diketahui, pelayanan KTP, baik pembuatan maupun perpanjangan, merupakan salah satu tugas pokok yang dijalankan oleh Pemerintah Kecamatan. Kesulitan dan kendala yang berkaitan dengan kondisi geografis memang suatu permasalahan tersendiri yang harus dihadapi oleh masyarakat Kecamatan Kualuh Hulu. Data statis dalam monografi kecamatan menunjukkan bahwa orbitasi desa-desa di lingkup Kecamatan Kualuh Hulu.

Kesulitan yang dihadapi masyarakat pengguna jasa tentu tidak hanya menyangkut kondisi geografis,

tetapi juga kesulitan-kesulitan lainnya, misalnya ketidakmengertian atas prosedur dan persyaratan pelayanan. Terlebih lagi Kecamatan Kualuh Hulu termasuk daerah yang bercorak pedesaan sehingga tipikal masyarakat desa juga jelas terlihat, dengan segala dinamikanya. Menyikapi hal tersebut maka dibutuhkan empati petugas terhadap kondisi maupun kesulitan-kesulitan yang muncul dari masyarakat pengguna jasa.

Menurut Supranto (1999:231) empati (*emphaty*) berarti syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan. Dengan demikian empati berkaitan dengan kepedulian petugas pelayanan terhadap kebutuhan/ keinginan pengguna jasa dan perhatian terhadap kesulitan atau permasalahan yang dialami oleh pengguna jasa. Dengan kata lain, dalam konteks ini petugas pelayanan jasa hendaknya *concern* atau memiliki kepedulian dan perhatian yang tinggi terhadap kondisi-kondisi yang meliputi pengguna saja, baik kebutuhannya maupun permasalahan-permasalahan yang dihadapinya yang berkaitan dan juga berpengaruh terhadap proses pelayanan masyarakat. Hal tersebut dengan memper-timbangkan bahwa kondisi pengguna jasa yang bisa berbeda-beda antara satu dengan lainnya serta perbedaan kondisi dari waktu ke waktu

Kesediaan dan upaya petugas dalam berempati terhadap kondisi-kondisi pada pengguna jasa, menurut analisis peneliti juga dipengaruhi oleh kondisi obyektif pada sebagian pengguna jasa. Sebagaimana diketahui wilayah Kabupaten Labuhanbatu sebagian besar merupakan wilayah pedesaan. Dengan sendirinya mayoritas penduduknya merupakan warga pedesaan. Di antara warga pedesaan tersebut sebagian di antaranya menjadi pengguna jasa Kantor Kecamatan Kualuh Hulu Berkaitan dengan itu, beberapa karakteristik khas yang sering kita jumpai pada warga

pedesaan, atau *wong ndeso*, adalah lugu dan berpendidikan rendah. Oleh karena itu mereka kadang-kadang canggung ketika mengikuti kegiatan tertentu di daerah perkotaan, khususnya pelayanan pada sebuah instansi pemerintahan. Dengan kondisi tersebut maka ketika meminta pelayanan, mereka sering bertanya tentang berbagai hal. Itupun terkadang mereka masih belum benar-benar memahami setelah diberi penjelasan sehingga, dengan kata lain tidak cukup diberi penjelasan sekali. Menghadapi hal tersebut maka petugas Kantor Kecamatan Kualuh Hulu tetap harus bersikap arif dan sabar dengan berusaha mengerti serta memahami (berempati) terhadap kondisi mereka. Realisasinya, penjelasan demi penjelasan tetap harus diberikan sesuai dengan kebutuhan mereka meskipun konsekuensinya dibutuhkan waktu yang lebih lama. Di samping itu, petugas juga tidak diperkenankan untuk mengeluarkan kata-kata tertentu yang bernada mengejek, meskipun itu sekedar gurauan, misalnya :“*pancen wong ndeso*“. Betapun mereka adalah bagian dari pengguna jasa yang memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan yang sebaik-baiknya dari petugas sesuai dengan kebutuhannya. Di sisi lain, petugas sendiri berkewajiban untuk memberikan pelayanan yang prima kepada setiap pengguna jasa, tidak peduli apakah si pengguna jasa berasal dari daerah perkotaan atau pedesaan, *wong sugih* (orang kaya) atau bukan, pejabat atau rakyat biasa, berpendidikan atau tidak, dan sebagainya. Inilah komitmen yang harus ditanamkan dan direalisasikan oleh petugas pemberi jasa dalam upaya memberikan pelayanan yang prima dan berkualitas kepada pengguna jasa. Sejalan dengan itu, diskriminasi dalam pemberian pelayanan, apapun bentuknya, merupakan sesuatu yang harus dieliminir.

4. Dimensi Assurance

Assurance (kepastian atau jaminan), meliputi : kemampuan, kesopanan, sifat dipercayai dan bebas dari bahaya resiko (Barry, dalam Tjiptono, 1997:70). Dengan demikian substansi dari dimensi ini antara lain menunjuk pada kepercayaan pengguna jasa terhadap petugas pelayanan dan adanya sikap yang santun atau kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan. Kedua hal itulah yang menjadi fokus dalam mengkaji dimensi *assurance* dalam konteks penelitian ini.

Untuk mengkonstruksikan kepercayaan masyarakat jasa maka diperlukan pengetahuan dan kemampuan petugas terhadap apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Dengan kata lain, para petugas pelayanan harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai, sesuai bidang tugasnya.

Hal lain yang juga mendukung baiknya pengetahuan dan kemampuan petugas Kecamatan Kualuh Hulu dalam melaksanakan tupoksinya juga tidak lepas dari upaya pengembangan pegawai yang dilakukan secara institusional. Adanya pelatihan operator komputer dan administrasi pengelolaan KTP-KK, sebagaimana yang sudah diuraikan pada pembahasan di muka (dalam dimensi *tangible*), merupakan salah satu bukti nyata dari upaya pengembangan pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan maupun kemampuan petugas dalam melaksanakan tupoksinya. Selain itu, para pegawai juga masih memiliki kesempatan untuk mengikuti berbagai diklat lain, baik struktural maupun fungsional, yang kesemuanya bermakna positif dalam rangka meningkatkan pengetahuan maupun kemampuannya. Dengan semakin berkembangnya pengetahuan dan kemampuan tersebut maka hal itu semakin mendukung terhadap tumbuhnya kepercayaan masyarakat pengguna jasa pada para petugas.

Kemampuan yang memadai memang sangat penting bagi petugas karena hal itu menjadi salah satu fondasi dari keberhasilan dalam menjalankan tugas. Dalam kaitan ini, Ranupandoyo (1984:29) mengatakan bahwa betapapun kecilnya sesuatu bidang tugas pekerjaan, jika menghendaki pelaksanaan secara baik, cepat, tepat dan hemat menuntut pelaksanaannya memiliki pengetahuan dan kepandaian. Mengacu pada pendapat ini maka kemampuan kerja pegawai ini merupakan satu dasar yang kuat pada seorang pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dan efektif. Dengan semakin baik atau tingginya kemampuan kerja maka tugas-tugas yang diemban seorang pegawai akan lebih mudah dilaksanakan. Hal demikian diperkuat pula oleh Steers (1985:188) yang mengemukakan pendapatnya bila seorang pegawai tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan bagi pekerjaan tertentu atau bila pegawai itu tidak begitu berminat pada pekerjaan tersebut, sulit dipercaya bahwa tingkat prestasinya tinggi.

Dari paparan di atas dapat pula dikatakan bahwa pegawai yang mempunyai kompetensi atau kemampuan kerja memadai relatif mempunyai peluang yang besar untuk bisa melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan memuaskan dan selesai tepat pada waktunya, sesuai yang dijanjikan, sehingga hal tersebut akan memberikan kontribusi yang nyata kepada organisasi. Sebaliknya, apabila seorang pegawai kemampuannya kurang atau bahkan tidak memadai, maka pegawai yang bersangkutan akan mengalami kesulitan di dalam memahami dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sehingga kontribusinya kepada organisasi/instansi relatif lebih kecil. Bahkan pegawai yang bersangkutan bisa menjadi titik lemah bagi instansinya.

Sikap petugas ketika memberikan pelayanan juga sangat penting untuk mengkonstruksikan *assurance*. Di sini diperlukan sikap yang ramah dan sopan

kepada setiap warga masyarakat yang tengah meminta pelayanan. Kemampuan yang memadai akan menjadi ternoda, atau bahkan kurang bernilai, apabila tidak disertai dengan sikap yang sopan.

Kebijakan pimpinan yang menekankan arti penting kesopanan dalam memberikan pelayanan masyarakat dapat menjadi pengarah serta dasar komitmen bagi para petugas untuk mewujudkan sikap tersebut. Terlebih lagi, informan Bd, selaku pimpinan, juga sudah menegaskan akan memberikan teguran bila mengetahui ada stafnya yang bersikap kurang sopan kepada masyarakat pengguna jasa. Hal ini merupakan suatu bentuk pembinaan atasan dan sekaligus juga *punishment*, dan tentu setiap petugas tidak ingin mendapatkannya.

Fenomena yang menunjukkan bahwa para petugas Kantor Kecamatan Kualuh Hulu mampu bersikap sopan terhadap warga masyarakat yang meminta pelayanan dalam instansi tersebut diperkuat dengan tidak adanya pengaduan (*complain*) dari masyarakat menyangkut kesopanan petugas, baik yang disampaikan secara lisan maupun tertulis. Mengenai tidak adanya *complain* tersebut, tidak hanya dinyatakan oleh informan Bd, tetapi juga oleh sejumlah informan lain, baik dari unsur petugas maupun masyarakat pengguna jasa. Jadi sikap yang santun dari para petugas ternyata tidak hanya berhenti pada tataran wacana serta sekedar *lip service* dari atasan maupun petugas terkait, tetapi memang secara nyata dapat terwujud.

Dari rangkaian pendapat di atas tercermin bahwa kemampuan yang dimiliki oleh para petugas Kantor Kecamatan Kualuh Hulu dalam menjalankan tugasnya untuk memberikan pelayanan kepada pengguna jasa sudah cukup baik. Hal itu juga disertai dengan sikap yang sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan kepada setiap warga masyarakat yang

tengah meminta pelayanan. Kedua hal tersebut sangat penting dalam aktivitas pelayanan untuk mendukung terwujudnya pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa. Kemampuan yang baik tanpa disertai sikap yang santun dalam memberikan pelayanan akan sulit untuk mengkonstruksikan kualitas pelayanan yang tinggi. Hal yang sama juga terjadi ketika petugas mampu bersikap santun, tetapi kemampuannya sangat terbatas. Oleh karena itu diperlukan adanya sinergi dari kedua hal tersebut agar pelayanan yang diberikan benar-benar berkualitas.

Dari perspektif petugas, pengetahuan mengenai bidang tugas memang sangat penting untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat. Petugas yang pengetahuannya memadai akan lebih sigap dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut akan semakin kondusif ketika petugas juga mampu bersikap sopan dan santun dalam menjalankan tugasnya. Dengan kondisi demikian maka petugas yang bersangkutan relatif mempunyai peluang yang tinggi untuk mewujudkan kualitas pelayanan yang baik.

Kemudian pada perspektif pengguna jasa, adanya pengetahuan yang baik dan memadai dari para petugas juga menimbulkan adanya harapan dan keyakinan bahwa petugas akan mampu menjalankan tugasnya dengan baik, cepat, dan tepat, sehingga pada akhirnya pengguna jasa bisa puas. Hal yang sama juga berlaku pada aspek sikap, yaitu kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa. Sikap sopan dan ramah merupakan kewajiban yang harus dilakukan petugas dalam kegiatan pelayanan dan hal itu juga tentu lebih mengena dan dibutuhkan oleh pengguna jasa. Kesemuanya itu pada akhirnya sangat berperan dalam rangka merealisasikan adanya pelayanan yang berkualitas di Kantor Kecamatan

Kualuh Hulu. Pada tahap berikutnya dengan adanya pelayanan yang berkualitas itulah akan bisa terwujud adanya kepuasan pengguna jasa karena terdapat kesesuaian antara harapan dari pengguna jasa (yang tentu mengharapkan pelayanan yang baik) dengan pengalaman yang dialami, dalam arti kondisi senyatanya yang terjadi dalam kegiatan pelayanan yang diterimanya. Hal demikian sesuai dengan pendapat Engel (Supranto, 1999:122) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan. Sejalan dengan itu Kotler juga menegaskan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. No. 37 Tahun 2008

Berikut ini kesimpulan hasil pembahasan mengenai implementasi kebijakan tersebut dengan menggunakan pendekatan manajerial;

- a. *Planning* (Perencanaan)

Realisasi perencanaan dalam implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. No. 37 Tahun 2008 dilakukan melalui penentuan tujuan dan dilanjutkan tindakan-tindakan yang dipandang perlu untuk mendukung pencapaian tujuan, yakni melalui sosialisasi serta pembenahan sarana dan prasarana pelayanan.

- b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Upaya pengorganisasian dalam rangka implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. No.

- 37 Tahun 2008 dilakukan melalui restrukturisasi kelembagaan. Melalui langkah tersebut maka struktur organisasi dan personalia ditata ulang, sesuai dengan ketentuan yang terdapat pada kebijakan yang baru.
- c. *Actuating* (Penggerakkan)
Actuating direalisasikan melalui pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing aparatur sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dan ditetapkan dalam Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008.
 - d. *Controlling* (Pengawasan)
 Tidak ada pengawasan khusus yang dilakukan dalam rangka implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. No. 37 Tahun 2008.
2. Implikasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. No. 37 Tahun 2008 terhadap kualitas pelayanan publik.
 Implementasi Perda Kabupaten Labuhanbatu No. No. 37 Tahun 2008 membawa implikasi positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Kualuh Hulu. Hal tersebut diindikasikan melalui dimensi-dimensi kualitas pelayanan, yaitu sebagai berikut :
 - a. Dimensi *Tangibles*
 Dimensi ini mengalami peningkatan secara kuantitas maupun kualitas, yaitu dengan pengadaan serta penambahan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan pelayanan publik, yaitu komputer dan mebelair. Hal itu juga disertai dengan dukungan pendanaan melalui Anggaran Belanja Tambahan (ABT) untuk mendukung operasionalisasi tugas-tugas kedinasan.
 - b. Dimensi *Reliability*

Kondisi pada dimensi *reliability* relatif baik yang diindikasikan dengan kecepatan dan ketepatan waktu dalam pemberian pelayanan. Selain itu para petugas juga dapat meminimalisasi terjadinya kesalahan dalam proses pemberian pelayanan.

- c. Dimensi *Responsive*
 Dimensi *responsive* cukup kondusif yang direfleksikan oleh pemahaman petugas terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat dalam proses pelayanan, seperti kemudahan dan kecepatan pelayanan. Hal itu juga didukung dengan respon positif dari petugas terhadap kesulitan-kesulitan yang dihadapi masyarakat pengguna jasa, di mana petugas memiliki kepedulian dan kemauan untuk membantu mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi pengguna jasa.
- d. Dimensi *Assurance*
 Dimensi ini kondisinya relatif baik, yang diindikasikan dengan tumbuhnya kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan yang berpadu dengan sikap santun/sopan dari para petugas ketika memberikan pelayanan.

Saran

Mengacu pada kesimpulan hasil penelitian maka diajukan implikasi sebagai berikut :

1. Segenap aparatur Pemerintah Kecamatan Kualuh Hulu harus mampu merespon positif keberadaan Perda Kabupaten Labuhanbatu No. 37 Tahun 2008 melalui peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, termasuk pelayanan publik. Untuk itu,

komitmen terhadap peningkatan kinerja maupun peningkatan kualitas pelayanan publik harus menjadi budaya dalam pelaksanaan tugas.

2. Penambahan sarana dan prasarana kerja hendaknya dimanfaatkan sebaik mungkin untuk mendukung efisiensi dan efektivitas kerja secara optimal. Untuk itu sarana kerja yang vital, seperti halnya komputer, agar mendapat perawatan atau *service* secara teratur oleh tenaga ahli di bidangnya. Hal ini dimaksudkan agar peralatan tersebut bisa optimal kinerjanya dan juga untuk mencegah adanya gangguan/kerusakan yang dapat menghambat kegiatan pelayanan. Perlu disadari bahwa konsekuensi yang bisa ditimbulkan oleh adanya gangguan/kerusakan pada peralatan yang vital, harganya jauh lebih mahal daripada biaya yang dialokasikan untuk perawatan rutin, karena hal tersebut berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulwahab, Solichin, 1997. *Analisis Kebijakan; Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Bogdan, Robert dan Steven Taylor, 1992, *Pengantar Metode Kualitatif*, Terjemahan Tjejep Rohendi, Usaha Nasional, Surabaya.
- Lindblom, Charles E., 1986, *The Policy-Making Process*, Englewood Cliffs Prenticesity Press, New Jersey.
- Islamy, M. Irfan, 2001, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Jones, Charles O., 1984, *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Kaho, Josef Riwo, 1991, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Cetakan Kedua, Rajawali, Jakarta.
- Korten, David C. dan Sjahrir, 1998, *Pembangunan Berdimensi Kerakyatan*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Miles, Mathew B. dan Huberman, Michael A., 1992, *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan Tjejep Rohendi, UI Press, Jakarta.
- Moenir, A.S., 2001, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Moleong, Lexy J., 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pamudji, 1999, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Rajawali, Jakarta.
- Pressman, Jeffrey L. dan Aaron B, Wildawsky, 1979, *Implementation*, University of California Press, California.
- Ranupadjojo, Heidyrahman dan Suad Husnan, 1984, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Robins, Stephen P., 1988, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Jusuf Udaya, Arcan, Jakarta.
- Supranto, 1999, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sutopo, Heribertus, 1988, *Pengantar Penelitian Kualitatif; Dasar-Dasar Teoritis dan Praktis*, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Soetopo, 1999, *Kebijakan Publik dan Implementasi*, LAN, Jakarta.
- Steers, Richard M., 1995, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro 2000, *Good Governance (Paradigma Baru Manajemen Pembangunan)*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Wibawa, Samodra, 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widjaja, AW., 1992, *Titik Berat Otonomi Pada Daerah Tingkat II*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Winarno, Budi, 2002, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Medio Presindo, Yogyakarta.

Sumber Lain :

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 11 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Kecamatan.

Keputusan MENPAN No. 63/Kep/M.PAN/ 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Keputusan MENPAN No. Kep/24/M.PAN/ 2053 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Keputusan MENPAN No. Kep/26/M.PAN/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 76 Tahun 2001 tentang Pedoman Umum Pengaturan mengenai Desa.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Peraturan Daerah Kabupaten Labuhanbatu Nomor 37 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan.