



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN (PATEN) DI KECAMATAN KALIJATI KABUPATEN SUBANG PROVINSI JAWA BARAT

Nur Handayani¹, Dede Risa Nurmayanti² dan Riant Nugroho³

¹ Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jl. Ir. Soekarno Km 20 Jatiningor-Sumedang Jawa Barat

² Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jl. Ir. Soekarno Km 20 Jatiningor-Sumedang Jawa Barat

³ Universitas Jenderal Achmad Yani Almhobarok Raya No.2A, SESKOAL, Kebayoran Lama RT/RW :004/010 Cipulir
Kebayoran Lama Jakarta

*Corresponding Author

Email : nur_handayani@ipdn.ac.id

Abstract

This study aims to determine how the implementation of integrated sub-district administrative services (PATEN) in Kalijati District, Subang Regency, West Java Province. The method used is a qualitative method with a descriptive approach. Informants were determined by the purposive sampling technique. Data were collected by using observation, interview, and documentation techniques. Analyzed through the stages of data reduction (*data reduction*), data presentation (*data display*), and conclusions drawing (*verification*). This study uses the policy implementation criteria of Donald van Metter and Carl van Horn which consists of 6 indicators. The results show that the implementation of the PATEN policy at Kalijati District is carried out quite well. It is evident from the 6 criteria that there are still things that need to be optimized. This can be seen (1) the criteria for the size and objectives of the policy are clear but need to be more informed, (2) the criteria for resources from the HR side need to increase discipline in terms of facilities resources, there needs to be an information board at the front office, (3) the criteria for the characteristics of implementing agents, (4) the criteria for the attitude or disposition of the implementers show a friendly, polite and good attitude but sometimes there are still delays, (5) the criteria for inter-organizational communication and implementing activities are that communication between organizations runs smoothly and is conducive because it refers to service standards determined and (6) the criteria of the economic, social and political environment are very supportive. Economically, it does not burden the community, even because of the openness in service and socially, the community feels facilitated by the PATEN policy. On this basis, it is necessary to optimize resources, both human resources such as increasing discipline and ability, both technical and functional, and supporting resources such as information boards.

Keywords: Implementation, Policy, Service

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi pelayanan administrasi terpadu kecamatan (PATEN) di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang Provinsi Jawa Barat. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Informan ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Dianalisis melalui tahapan reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/ verification*). Penelitian ini menggunakan kriteria Implementasi kebijakan dari Donald van Metter dan Carl van Horn yang terdiri dari 6 indikator. Hasilnya menunjukkan bahwa implementasi kebijakan PATEN di Kecamatan Kalijati terlaksana cukup baik. Terbukti dari 6 kriteria masih ada yang harus dioptimalkan. Hal ini terlihat (1) kriteria ukuran dan tujuan kebijakan jelas namun perlu lebih diinformasikan, (2) kriteria sumber daya dari sisi SDM perlu peningkatan kedisiplinan dari segi sumber daya sarana, perlu ada papan informasi di front office, (3) kriteria karakteristik agen pelaksana, (4) kriteria sikap atau kecenderungan (*disposition*) para pelaksana menunjukkan sikap ramah, sopan dan baik namun kadang masih ada yang terlambat, (5) kriteria komunikasi antar-organisasi dan aktivitas pelaksana bahwa komunikasi antar organisasi berjalan lancar dan kondusif karena mengacu pada standar pelayanan yang ditetapkan dan (6) kriteria lingkungan ekonomi, sosial dan politik sangat mendukung. Secara ekonomi tidak memberatkan masyarakat bahkan karena adanya keterbukaan dalam pelayanan dan secara sosial masyarakat merasa dimudahkan dengan adanya kebijakan PATEN. Atas dasar hal tersebut diperlukan optimalisasi sumber daya, baik sumber daya manusia seperti peningkatan kedisiplinan dan kemampuan baik teknis maupun fungsional dan sumber daya pendukung seperti papan informasi.

Kata Kunci : Implementasi, Kebijakan, Pelayanan

I. PENDAHULUAN

Citra buruk pelayanan publik di Indonesia masih melekat di benak masyarakat. Terkesan lambat, sulit, rumit dan tidak transparan membuat masyarakat enggan mengajukan perizinan. Hal tersebut kurang bagus dalam perkembangan ekonomi sehingga akan menghambat peningkatan kesejahteraan masyarakat. Bagi pemerintah daerah, hal ini merupakan tantangan yang harus dihadapi karena tujuan otonomi salah satunya adalah memberikan pelayanan dan kehidupan yang lebih baik kepada masyarakat (Simangunsong, 2018b :33)

Pelayanan yang efektif, efisien, adil dan transparan merupakan dambaan setiap warga negara. Hal tersebut menjadi kewajiban pemerintah untuk mewujudkannya sebagaimana telah diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 guna memenuhi kebutuhan dasar dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia Tahun 2010-2025*, pemerintah berupaya merubah paradigma lama menuju paradigma baru dimana aparatur dituntut memberikan pelayanan secara professional. Dengan begitu masyarakat terpuaskan dari pelayanan yang diberikan.

Saat lokakarya PATEN tepatnya tanggal 11 Maret 2015, Asisten Tata Praja Kabupaten Subang Asep Nuroni mengakui bahwa pelayanan di Kabupaten Subang masih perlu ditingkatkan agar lebih maksimal dan menjangkau masyarakat yang membutuhkan pelayanan pemerintah. Sebagaimana dikutip melalui <https://subang.go.id/berita/paten-tingkatkanpelayanan-masyarakat>. Karena pelayanan yang berkualitas akan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah sebagai barometer penyelenggaraan pemerintahan yang bagus, efektif dan efisien.

Sebagai perangkat daerah kabupaten/kota, Kecamatan Kalijati mempunyai fungsi penting dan ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan dikeluarkannya kebijakan tentang PATEN diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan yang semakin cepat, mudah dan terjangkau dikarenakan dari permohonan sampai dengan keluarnya dokumen cukup dilaksanakan dalam satu tempat yaitu di kecamatan (Permendagri Nomor 4 Tahun 2010 tentang PATEN).

Untuk menunjang penyelenggaraan PATEN setiap kecamatan di Kabupaten Subang mendapatkan kucuran dana sebesar Rp 200 juta guna melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Namun masih ada sarana yang kurang seperti belum adanya papan informasi mengakibatkan kurangnya transparansi dalam memberikan kepastian dan keakuratan prosedur pelayanan sehingga pelayanan kurang efektif dan efisien. Masih adanya pegawai yang terlambat masuk kantor kadang membuat masyarakat harus menunggu. Mayoritas pegawainya berpendidikan SLTA (50%), Diploma 2 orang (6%), S1 (36%), S3 1 orang (4%), dan baru 5 orang yang mengikuti diklat 1 orang diklat PIM III dan 4 orang Diklat PIM IV.

Dalam sidaknya di Kecamatan Kalijati pada hari Rabu tanggal 26 Juni 2019, Bupati Subang H. Ruhimat menyatakan bahwa pelayanan masyarakat di Kecamatan Kalijati sudah baik dan merasa lega serta tenang setelah menyaksikan bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilakukan secara maksimal. Sidak tersebut dimaksudkan untuk memastikan berjalannya program yang telah di launching pada 3 bulan pertama setelah dilantik. Pemeriksaan dilakukan terhadap seluruh fasilitas pelayanan mulai alat perekaman KTP hingga pelayanan administrasi terpadu. Sebagaimana dikutip melalui <https://www.pasundanekspres.co/jabar/subang/bupati-sidak-kantor-camat-kalijati/>.

Kepuasan publik menjadi indikator keberhasilan pelayanan yang diberikan. Berdasarkan survey Panca Pilar Karya Utama tahun 2020 Kabupaten Subang mempunyai peringkat dan kategori baik dengan nilai 82,35. Nilai tertinggi diperoleh dari unsur kesesuaian biaya pelayanan yaitu sebesar 85,833 dan nilai terendah diperoleh pada unsur penanganan pengaduan sebesar 80,778. Sebagaimana dikutip melalui <https://jabarprov.go.id/index.php/news/39931/2020/11/02/Indeks-Kepuasan-Masyarakat-KabSubang-Masuk-Kategori-Baik>

Banyaknya pengaduan/keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan mengisyaratkan bahwa tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik masih rendah dan perlu ditingkatkan. Demikian halnya di Kecamatan Kalijati, dari tahun 2018-2019 angka keluhan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik meningkat sebesar 14 % dengan angka kualitas pelayanan publik menunjukkan hasil 50,66 dengan kategori cukup baik. Angka tersebut dipengaruhi oleh budaya organisasi sebesar 66,0 % dimana pelayanan yang diberikan pegawai kecamatan kurang bagus dan lambat (Pathony & Yuhana, 2020:86). Hal tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh pada implementasi kebijakan dalam bidang pelayanan publik. Dilihat dari tingkatan kepuasan masyarakat Kecamatan Kalijati terhadap pelayanan yang diterima, 60 % masyarakat menyatakan puas dan 40 % masyarakat menyatakan cukup puas.

Hasil penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh (Qory Alfana, 2017:1) dalam Skripsinya yang berjudul "Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (Paten) di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang" menunjukkan bahwa implementasi Paten yang dilaksanakan ada dua jenis yaitu pelayanan perizinan dan pelayanan non perizinan." Namun dalam pelaksanaannya terkendala pada pembagian tugas, jumlah pegawai yang kurang, koordinasi kelurahan kurang, jaringan lemah, dan pemahaman masyarakat tentang paten kurang.

Lain halnya dengan hasil penelitian (Apriliyanti, 2019:i) yang berjudul Implementasi Kebijakan Administrasi Terpadu (Paten) di Kecamatan Tanjungsang Kabupaten Subang" yang dikaji dengan teori Van Meter dan Van Horn disandingkan dengan Permendagri No. 4 Tahun 2010 mengenai Paten menunjukkan bahwa pada tataran implementasi belum

optimal dikarenakan masih adanya calo dan fasilitas kecamatan yang belum memadai mengakibatkan terhambatnya pengimplementasian PATEN.

Jika temuan dari penelitian sebelumnya mengenai pengaduan masyarakat yang menunjukkan banyaknya keluhan terhadap kualitas pelayanan publik, pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik, tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan, jenis PATEN dan implementasi yang belum optimal karena masih adanya calo dan fasilitas yang belum memadai, maka dalam penelitian ini penulis lebih menitikberatkan pada proses. Hal ini sesuai pendapat (Hamdi, 2014:87) bahwa "Pelaksanaan kebijakan dapat hanya berupa suatu proses sederhana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya" Dalam praktiknya, kebijakan publik tidak terlepas dari peran dan fungsi aparat pemerintah yang disebut birokrat (Anggara, 2014 :33). Dalam hal ini adalah aparat Kecamatan Kalijati dalam mengimplementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)." Masalah yang dirumuskan adalah "bagaimana Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang Provinsi Jawa Barat. "

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dimana penulis memberikan gambaran bagaimana implementasi kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang Provinsi Jawa Barat sebagai unit analisis." Hal ini sesuai dengan pendapat (Nazir, 2013:54) bahwa tujuan penelitian deskriptif untuk memberikan "gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki." Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan diperoleh dengan teknik *purposive sampling*. Wawancara dilakukan kepada penyelenggara PATEN baik pejabat, staf yang terlibat dalam pelayanan dan masyarakat selaku pengguna layanan. Setelah data terkumpul lalu dianalisis melalui tahapan sebagai berikut :

1. Reduksi data (*data reduction*), tahap awal yang dilakukan di sini adalah memilah-milah data dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian diseleksi dan diolah agar data menjadi bermakna.
2. Penyajian data (*data display*), tahap ini dilakukan untuk memperoleh kesimpulan atas temuan yang diperoleh dalam penelitian kemudian disajikan dalam bentuk informasi yang sistematis sehingga diperoleh gambaran penelitian baik seluruh maupun sebagiannya.
3. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*), tahap ini adalah melakukan kesimpulan dari data yang diperoleh di lapangan baik dari data wawancara, observasi maupun

dokumentasi baik kesimpulan sementara maupun kesimpulan akhir.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Keunggulan suatu Negara ditentukan oleh kebijakan publiknya. Demikian halnya keunggulan daerah. Kebijakan pemerintah daerah memegang peranan penting dalam mewujudkan tujuan daerah guna mewujudkan tujuan nasional. Oleh karena itu kebijakan publik dapat diarahkan untuk memperkuat daya saing daerah. Melalui implementasi kebijakan PATEN yang dilaksanakan di Kecamatan Kalijati diharapkan mampu meningkatkan daya saing Kabupaten Subang dalam bidang pelayanan. Kualitas pelayanan publik merupakan salah satu keberhasilan otonomi daerah, termasuk pelayanan di tingkat kabupaten (Simangunsong, 2018b:33). Belum adanya papan informasi dan masih adanya pegawai yang terlambat masuk kerja menjadi tantangan tersendiri dalam mengimplementasikan kebijakan PATEN.

Apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan itulah kebijakan publik (*whatever government choose to do or not to do*). Ketika pemerintah membuat kebijakan publik, ketika itu pula pemerintah mengalokasi nilai-nilai kepada masyarakat, karena setiap kebijakan mengandung seperangkat nilai didalamnya (Dye, 1981 dalam Subarsono, 2011:3). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan publik harus selaras dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat.

Salah satu bentuk kebijakan publik adalah dengan ditetapkannya Permenpan Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan yang disingkat PATEN. Dikeluarkannya kebijakan tersebut dimaksudkan untuk melakukan reformasi birokrasi dalam bidang pelayanan publik. Selain untuk mewujudkan kepuasan masyarakat juga dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam bidang pelayanan. Terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik yaitu 1) unsur organisasi pemberi pelayanan dalam hal ini adalah Kecamatan Kalijati selaku penyelenggara PATEN; 2) Unsur penerima layanan PATEN yaitu masyarakat Kecamatan Kalijati yang memerlukan layanan; 3) Kepuasan yang diberikan/ diterima. Unsur inilah yang menjadi perhatian dalam menetapkan arah kebijakan pelayanan publik (Mulyawan, 2016: 33-35)

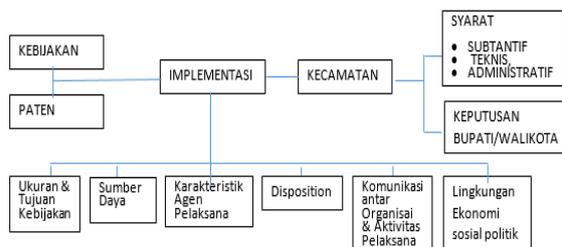
Reformasi birokrasi menjadi tantangan bagi setiap instansi pemerintah untuk mewujudkan *good governance* melalui perubahan pola pelayanan yang lebih baik sehingga tidak terkesan hanya sekedar menggugurkan kewajiban. Anggapan bahwa pelayanan hanya sebagai bagian dari tugas rutin membuat pelayanan jalan ditempat dan lamban. Kesan berbelit-belit dan kurang transparan yang selama ini dilontarkan terhadap organisasi publik dalam memberikan pelayanan membuat pemerintah melakukan reformasi dalam bidang pelayanan. Reformasi birokrasi wajib dilakukan supaya pemerintah dan Negara tidak tertinggal oleh arus globalisasi dimana pejabat tertinggi sebagai inisiator dan diikuti oleh aparat pemerintah lainnya (Wakhid, 2017:58).

Reformasi kebijakan penyelenggaraan pelayanan publik harus tetap berorientasi kepada demokratisasi. Kebijakan penyelenggaraan pelayanan publik harus tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi lokal (*local wisdom, local cultural*) sehingga birokrasi penyelenggaraan pelayanan publik akan mengakar kuat (Larasari, 2008 :264). Demikian halnya dengan kebijakan PATEN.

PATEN merupakan kebijakan pemerintah yang ditetapkan dalam rangka mengoptimalkan peran dan fungsi kecamatan sebagai lini terdepan dalam bidang pelayanan publik. Kebijakan tersebut dimaksudkan untuk merespon dinamika penyelenggaraan pemerintahan daerah guna meningkatkan kualitas pelayanan. Selain memperpendek jarak pelayanan kepada masyarakat juga mempertimbangkan kondisi geografis daerah.

Kecamatan dapat menyelenggarakan PATEN sebagai bentuk implementasi kebijakan jika memenuhi syarat substantif, administratif dan teknis yang ditetapkan dengan keputusan bupati/walikota. Syarat substantif berupa pendelegasian wewenang pemerintahan dari bupati/walikota kepada camat dalam bidang pelayanan perizinan dan non perizinan. Persyaratan administratif meliputi standar pelayanan dan uraian tugas. Persyaratan teknis meliputi sarana prasarana dan pelaksanaan teknis. Sebagai apapun kebijakan jika tidak dilaksanakan hanya sebagai arsip. Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh berbagai variabel yang saling berkaitan, meskipun implementasi kebijakan hanya merupakan cara untuk mencapai tujuan kebijakan tersebut.

Donald van Metter dan Carl van Horn menyebutkan ada enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan publik yaitu : (1) ukuran dan tujuan kebijakan, (2) sumber daya, (3) karakteristik agen pelaksana, (4) sikap atau kecenderungan (*disposition*) para pelaksana, (5) komunikasi antar-organisasi dan aktivitas pelaksana dan (6) lingkungan ekonomi, sosial dan politik. Model ini berjalan secara linier dari kebijakan Publik, implementor, dan kinerja kebijakan publik (Riant Nugroho, 2006 : 128). Teori inilah yang dijadikan dasar penulis untuk menganalisis implementasi kebijakan PATEN



Gambar 1. Rumah Tema

Rumah tema ini menjadi dasar penulis untuk menjawab permasalahan yang penulis ajukan yaitu bagaimana implementasi kebijakan PATEN di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang.

Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Kalijati.

Ketika suatu kebijakan sudah dipilih maka diperlukan suatu organisasi sebagai pelaksana kebijakan. Dikarenakan dalam organisasi ada kewenangan dan sumber daya yang mendukung kebijakan bagi pelayanan publik (Anggara, 2018:261)

Kecamatan Kalijati merupakan satu dari 30 kecamatan di Kabupaten Subang Provinsi Jawa Barat yang melaksanakan PATEN. Selain merupakan organisasi pemerintah daerah yang berada di garda depan juga langsung berhadapan dengan masyarakat sehingga mempunyai kedudukan yang strategis dalam bidang pelayanan publik. Orientasi pelayanan yang diberikan tidak lain untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Permendagri No. 4 Tahun 2010 yang ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 238-270 tentang Petunjuk Teknis Pedoman “PATEN menyatakan bahwa kecamatan dapat menyelenggarakan PATEN jika memenuhi syarat substantif, administratif dan teknis. Menurut Bupati Subang, Ojang Subandi pada tanggal 22 Desember 2015 dalam sambutannya pada saat meresmikan Gedung PATEN di Jalan Cagak Subang bahwa PATEN dibentuk atas dasar “Permendagri No. 4 Tahun 2010” guna meningkatkan kualitas pelayanan terbaik kepada masyarakat juga merubah “sikap aparatur dari pangreh praja (yang dilayani masyarakat menjadi pamong praja yang melayani masyarakat.” <https://subang.go.id/berita/sukses-paten-akan-bentuk-pantes>

Kecamatan Kalijati dalam menyelenggarakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) telah memenuhi syarat dimaksud. Syarat substantif yaitu adanya pendelegasian wewenang “dari Bupati kepada Camat” berupa “Peraturan Bupati Subang Nomor 2 Tahun 2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Subang.” Persyaratan administratif yaitu telah tersusunnya visi, misi, moto pelayanan, standar pelayanan, pengefektifan tugas pokok dan fungsi pegawai kecamatan. “Syarat teknis, adanya sarana prasarana dan pelaksana teknis” meskipun dalam pelaksanaannya masih mengalami kendala.

“Penyelenggaraan PATEN di Kecamatan” Kalijati meliputi pelayanan bidang perizinan dan non perizinan. Penyelenggaraan PATEN di Kecamatan Kalijati dimaksudkan “”untuk mewujudkan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan menjadi simpul pelayanan bagi Kantor Pelayanan Terpadu di Kabupaten Subang, selain bertujuan meningkatkan kualitas juga mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan publik perlu didukung restrukturisasi birokrasi, yang dapat memangkas berbagai kompleksitas pelayanan publik menjadi lebih sederhana (Wakhid, 2017: 58).

Berdasarkan teori van Metter dan van Horn bahwa implementasi kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)” di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang dianalisis melalui “enam faktor penting diantaranya adalah faktor “ukuran dan tujuan

kebijakan, sumberdaya, karakteristik agen pelaksana, sikap/kecenderungan para pelaksana, dan lingkungan sosial, ekonomi, politik sebagai berikut” :

(1) Ukuran dan tujuan kebijakan Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Kalijati.

Menurut van Metter dan van Horn (dalam Subarsono, 2011 : 99) “bahwa standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur sehingga dapat direalisasikan. ”Jika standar dan sarannya “kabur akan terjadi multi interpretasi dan mudah menimbulkan konflik diantara para agen implementasi. Tujuan yang realistis dan sasaran yang jelas mempermudah dalam pengimplementasiannya, namun jika terlalu ideal akan sulit dalam merealisasikannya.

Implementasi kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan” Kalijati mempunyai kategori jelas dan terukur yang ditetapkan dalam Keputusan Camat Kalijati Nomor : OT.02/ SK.34/ UM/ 2019 tentang Standar Pelayanan Kecamatan Kalijati. Namun SOP tersebut belum terlihat terpampang dikarenakan terkendala papan informasi sebagaimana dikemukakan Ibu Rumanah Laelasari, SH selaku Kasi Pelayanan Umum yang menyatakan bahwa:

“Pada dasarnya pihak Kecamatan Kalijati sudah memiliki SOP yang jelas mengenai berbagai macam pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang disusun berdasarkan Keputusan Camat Kalijati Nomor: OT.02/ SK.34/ UM/ 2019 tentang Standar Pelayanan Kecamatan Kalijati namun karena papan informasi yang belum tersedia sehingga SOP tersebut belum diinformasikan kepada masyarakat (8 Januari 2020, Kecamatan Kalijati)”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Kecamatan Kalijati masih kurang dalam menyediakan informasi yang berhubungan dengan layanan yang diberikan. Padahal informasi mengenai standar pelayanan dan standar operasional prosedur sangat penting diketahui masyarakat. Selain mewujudkan transparansi layanan, tingkat produktivitas juga akan meningkat sehingga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah pun akan meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat (Maani, 2019: 47) bahwa keterbukaan akan menciptakan kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi yang tepat, akurat dan memadai dengan mendayagunakan bermacam-macam informasi sebagai sarana komunikasi seperti brosur, papan informasi, radio dan televisi lokal.

Informasi merupakan kebutuhan pokok masyarakat untuk berperan serta dalam pelayanan. Informasi layanan penting bagi pelanggan dalam memenuhi kebutuhannya. Tersedianya media informasi yang akurat dan mudah seperti arah ke lokasi layanan, jadwal/jam kerja, dan harga akan membantu masyarakat. Maka penting bagi pemerintah Kecamatan Kalijati menyiapkan kebijakan secara jelas mengenai cara mendapatkan informasi yang berhubungan dengan

pelayanan yang diberikan, persyaratan, dan prosedur pengaduan. Hal ini dikarenakan pihak penyelenggara pelayanan mempunyai tanggung jawab terhadap kewenangan yang dimiliki dan masyarakat mempunyai hak untuk melakukan control dan meminta pertanggungjawaban pemerintah khususnya dalam bidang pelayanan publik.

Tujuan implementasi kebijakan PATEN di Kecamatan Kalijati diantaranya adalah meningkatkan kualitas pelayanan. Menurut Kotler yang dikutip Lukman dalam (Mahsyar, 2011:83). Kualitas pelayanan ukurannya adalah tingkat kepuasan masyarakat yang dilayani Berdasarkan hasil survey Indeks Kepuasan Masyarakat Kecamatan Kalijati tahun 2019 menunjukkan bahwa 60 % masyarakat menyatakan puas dan 40 % masyarakat menyatakan cukup puas. Beberapa faktor yang menyebabkan masyarakat menyatakan cukup puas diantaranya adalah : (1) proses pelayanan berjalan tidak tepat waktu; (2) sikap kurang disiplin aparatur; (3) kurangnya penyampaian informasi (4) kurang terampilnya aparatur dalam menggunakan sarana dan prasarana yang berteknologi modern, dan; (5) produk layanan yang tidak sesuai harapan seperti produk layanan yang rusak dan data yang salah.

(2) Sumber Daya Implementasi “Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Kalijati.

Sumber daya mempunyai peran penting dalam pengimplementasian kebijakan. Ketersediaan sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga target dari kebijakan yang ditetapkan dapat tercapai. Tingkat kesesuaian kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dengan pekerjaan yang dipersyaratkan dalam kebijakan juga perlu diperhatikan. Namun perlu juga memperhatikan sumberdaya yang lainnya seperti sarana prasarana dan finansial. Sumber daya juga dapat menjadi penghambat implementasi kebijakan PATEN, seperti yang terjadi di Kecamatan Bergas Kabupaten Semarang yaitu masih terdapat kekurangan dalam kuantitas, kualitas serta fasilitas yang berpengaruh pada proses implementasi (Firlena & Ramhan, 2016: 1)

Ketersediaan sumber daya manusia yang berkompeten sangat diperlukan dalam proses implementasi kebijakan PATEN di Kecamatan Kalijati. Kompetensi pegawai dapat menunjang keberhasilan implementasi kebijakan. Kompetensi memiliki hubungan sebab akibat terhadap sikap, perilaku serta kinerja yang bagus sesuai dengan platform yang telah ditetapkan yaitu kompetensi memiliki karakteristik *motives, traits, self concept, knowledge* dan *skills* (Spenser dan Spenser (1993) dalam Sedarmayanti (2017:218))

Jumlah pegawai di Kecamatan Kalijati pada tahun 2020 sebanyak 36 orang. 23 orang PNS dan 13 orang non-PNS. Di bidang pelayanan umum berjumlah 6 orang 1 orang PNS sebagai Kasi Pelayanan Umum dan 5 orang Non-PNS sebagai staf, Berdasarkan karakteristiknya jika mengacu pada teori Spenser dan Spenser menunjukkan bahwa :

1. *Motives*

Motivasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seseorang baik itu berasal dari diri sendiri maupun dari orang lain. Motivasi bekerja dapat berupa dorongan seseorang untuk berprestasi, berkuasa, berafiliasi dan lain sebagainya. Bentuknya pun berbeda-beda seperti pujian, penghargaan, hukuman dan ucapan yang berdampak pada kinerja pegawai dalam mengimplementasikan kebijakan pimpinan. Di Kecamatan Kalijati motivasi yang diberikan baru sebatas gaji, sanjungan dan ucapan sehingga tidak jarang pegawai Kecamatan Kalijati bekerja semauanya dan kurang memiliki sikap yang disiplin dalam bekerja, sebagaimana dijelaskan Bapak Hensilki, S. AN selaku Kasubag Umum, Kepegawaian dan Barang Milik Daerah bahwa

“Kebijakan di Pemerintahan Kalijati jarang memberikan insentif di luar gaji aparatur karena hasil kerja setiap aparatur hanya bersifat biasa saja. Memberikan penghargaan berupa ucapan terima kasih dengan sanjungan kata-kata yang bijaksana merupakan motivasi bagi aparatur (15 Januari 2020, Kecamatan Kalijati)”

2. *Traits*

Watak, sikap dan sifat setiap individu berbeda-beda bergantung pada lingkungannya. Secara umum, pegawai Kecamatan Kalijati bagian pelayanan memiliki watak dan sifat yang baik dalam menjalankan tugas pelayanan sesuai kewenangannya serta mampu merespon berbagai macam situasi dan kondisi agar masyarakat puas terhadap pelayanan yang diberikan. Namun diperlukan peningkatan kedisiplinan pegawai dikarenakan masih ada yang terlambat sehingga berdampak pada masyarakat yang terpaksa menunggu untuk mendapatkan pelayanan.

3. *Self Concept*

Citra diri berkaitan dengan penampilan, tutur bahasa dan perilaku. Sumber daya aparatur di Kantor Kecamatan Kalijati dalam mengimplementasikan PATEN telah memiliki penampilan yang rapi, sopan dan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Cara berkomunikasi staf di *front office* dalam mengimplementasikan PATEN menggunakan bahasa yang santun dan mudah dimengerti sehingga pengunjung nyaman dan percaya mendapat layanan yang berkualitas. Hal ini diungkapkan Ibu Ida sebagai masyarakat pengguna PATEN yang menyatakan bahwa

“Tata cara berpenampilan semua pegawai terlihat sopan dan rapi, gaya bicara serta komunikasinya baik dengan tutur bahasa yang bagus membuat kami nyaman dan percaya untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas (10 Januari 2020, Kecamatan Kalijati).”

4. *Knowledge*

Bekal terpenting dalam mengimplementasikan kebijakan adalah pemahaman terhadap

pengetahuan apa yang ingin diimplementasikan. Baik mengenai syarat, standar, prosedur, waktu, lama, biaya maupun target yang akan dicapai. Terdapat 3 dari 6 orang pegawai di bidang pelayanan yang memiliki pengetahuan tentang prosedur maupun teknik pelayanan sesuai standar yang ditetapkan di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang. Hal tersebut menunjukkan bahwa perlunya peningkatan pemahaman terhadap semua pegawai di bidang pelayanan yang belum memahami tentang prosedur maupun teknis pelayanan.

5. *Skill*

Menurut Spenser (1997 dalam Sedarmayanti, (2017:236)) bahwa skill berhubungan terhadap pencapaian kinerja dan berperan penting dalam membentuk kompetensi individu yang didalamnya terdapat 4 indikator yaitu keterampilan administratif, manajerial, teknis dan sosial. Dengan *skill* yang dimiliki pegawai diharapkan kebijakan yang ditetapkan dapat diimplementasikan dengan baik. Namun di Kecamatan Kalijati belum semua pegawai di bidang pelayanan mempunyai keterampilan administratif, manajerial, teknis dan sosial. Baru 3 orang dari 6 orang yang telah memiliki keterampilan administratif, manajerial, teknis dan sosial dan 2 orang baru sebatas mempunyai keterampilan administratif, dan sosial dan 1 orang belum memiliki keterampilan teknis. Hal ini tentunya akan berdampak pada tingkat kepuasan pengguna layanan.

Sumber daya pendukung lain yang menentukan keberhasilan dalam mengimplementasikan kebijakan PATEN di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang adalah ketersediaan sarana prasarana dan sumber dana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di bagian *front office* belum ada sarana penunjang seperti papan informasi, sehingga berbagai informasi pelayanan berupa jadwal kerja, peta lokasi pelayanan, syarat pelayanan, rincian biaya, waktu penyelesaian belum ada, termasuk *website* resmi kecamatan. Juga adanya printer dan komputer dan sarana lain yang tidak bisa difungsikan dengan baik, lahan parkir yang belum tertata dengan baik dan juga belum adanya loker penitipan barang bawaan. Hal ini akan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan yang ditetapkan. Sebagaimana diungkapkan Bapak Asep Muhtar sebagai berikut :

“Fasilitas sarana dan prasarana berupa lahan parkir yang luas belum tertata dengan rapi dan belum dilengkapi dengan penutup kanopi untuk melindungi dari panas dan hujan. Selain itu, di meja resepsionis belum tersedia loker penitipan barang-barang bawaan setiap masyarakat yang datang (14 Januari 2020, Kecamatan Kalijati)”.

Lebih lanjut diungkapkan Ibu Rumanah Laelasari, SH bahwa :

“Terdapat satu (1) set alat perekaman e-KTP di Kecamatan Kalijati bahkan keberadaan alat perekaman tersebut masih dikatakan kurang untuk dapat memfasilitasi semua masyarakat yang ada di Kecamatan Kalijati. Kurangnya

server yang dimiliki sehingga jaringan *wi-fi* yang ada di kantor belum dapat dipergunakan sebagaimana mestinya (15 Januari, Kecamatan Kalijati)”.

Sarana pendukung lain yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan PATEN di Kecamatan Kalijati adalah pembiayaan. Berdasarkan pasal 18 Peraturan Bupati Subang Nomor 2 Tahun 2016 “tentang Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten” Subang bahwa pembiayaan penyelenggaraan PATEN dibebankan pada APBD. Hal ini sesuai dengan pendapat Ibu Rumanah, SH selaku Kasi Pelayanan Umum yang menyatakan :

“Sesuai dengan berlakunya SOP pelayanan di Kecamatan Kalijati tidak dipungut biaya sedikitpun dalam artian gratis”.

Jika diperlukan kelengkapan berkas disesuaikan dengan Standar Pelayanan, bahwa di Kecamatan Kalijati telah memberikan kejelasan dan jaminan berupa kepastian biaya pelayanan. Hal ini untuk mewujudkan penyelenggaraan pelayanan yang transparan dan akuntabel sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Asep Muhtar sbb:

“Pelayanan publik yang diselenggarakan sudah memiliki jaminan berupa kepastian biaya yang jelas, namun ada beberapa prosedur pelayanan perizinan maupun non perizinan yang membutuhkan biaya. Akan tetapi pemungutan biaya tersebut digunakan untuk keperluan melengkapi persyaratan berupa berkas-berkas yang diperlukan (14 Januari 2020, Kecamatan Kalijati)”.

Dalam implementasinya, biaya yang menjadi beban pelanggan dibayarkan secara manual. Meski masih ada beberapa layanan yang dipungut biaya, namun pengguna tidak berkeberatan karena tagihan diberikan secara rinci dan jelas seperti penjelasan Ibu Aisyah bahwa:

“Saya tidak merasa keberatan terhadap pembayaran tagihan pelayanan yang harus saya bayarkan. Karena tagihan tersebut diberikan secara rinci dan jelas biaya apa saja yang harus saya bayarkan dan penggunaan yang tepat untuk melengkapi persyaratan berupa berkas-berkas yang harus dilengkapi (10 Januari 2020, Kecamatan Kalijati).”

(3) Karakteristik agen pelaksana dalam Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan” Kalijati.

Implementasi kebijakan PATEN akan berhubungan dengan agen pelaksana yang meliputi organisasi formal dan non formal sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing. Selain itu juga perlu memperhitungkan cakupan luas wilayah implementasinya dalam menentukan agen pelaksana. Kebijakan publik dilakukan oleh pemerintah yang melibatkan pihak yang berkepentingan dalam bidang-bidang tertentu yang mengarah pada tujuan tertentu (Ramdhani & Ramdhani, 2017: 10).

Agen pelaksana dalam pelaksanaan PATEN dalam penelitian ini adalah Kecamatan Kalijati. Agen

pelaksana PATEN di Kecamatan Kalijati menjadi tugas Kasi Pelayanan Umum yang beranggotakan 5 orang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Agen pelaksana dalam mengimplementasikan PATEN bersikap baik dan sopan ramah meskipun kadang kurang disiplin. Meski begitu pelanggan merasa puas seperti yang diungkapkan Bapak Calim:

“Pegawai di Kantor Kecamatan Kalijati dalam memberikan pelayanan dengan baik dan sopan santun. Saya puas dengan pelayanan yang diberikan para pegawai di sini. Namun terkadang pegawai kecamatan kurang disiplin karena pelayanan berjalan secara efektif hanya sampai pukul 12.00 WIB (10 Januari 2020, Kecamatan Kalijati).”

Hal senada dikatakan oleh Ibu Nani Carlina bahwa :
“Setiap aparat yang berada di lingkungan Kantor Kecamatan Kalijati sudah memiliki penampilan rapi dan sopan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Kemudian cara berbicara dan berkomunikasi para pegawai khususnya staf yang berada di *front office* pelayanan PATEN menggunakan bahasa yang santun dan dapat dimengerti (20 Januari 2020, Kecamatan Kalijati).”

(4) Sikap Atau Kecenderungan (*Disposition*) Para Pelaksana dalam Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu” Kecamatan di Kecamatan Kalijati.

Sikap implementor akan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi PATEN di Kecamatan Kalijati. Kebijakan PATEN bersifat Top Down, hal ini terlihat dari prosesnya bahwa PATEN merupakan kebijakan dari Mendagri yaitu “Permendagri No. 4 Tahun 2010, kemudian untuk melaksanakan kebijakan tersebut Bupati Subang mengeluarkan Peraturan Bupati Nomor 2 Tahun 2016 “tentang Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten” Subang. Dengan dikeluarkannya peraturan ini, Kecamatan Kalijati mendapat pendelegasian wewenang dari Bupati untuk menyelenggarakan PATEN. Hal ini terjadi karena Kecamatan telah memenuhi syarat substantif, teknis dan administratif. Ketika Kecamatan Kalijati telah menyelenggarakan PATEN menunjukkan bahwa Implementor dalam hal ini Kecamatan Kalijati telah menyetujui isi kebijakan yang dilaksanakan dan akan dilaksanakan dengan senang hati. Hal ini terlihat dari :

a. Tersedianya dukungan pegawai
Dukungan pegawai turut mewarnai keberhasilan implementasi PATEN di Kecamatan Kalijati. Kepedulian pegawai Kecamatan Kalijati terhadap kebijakan yang telah dibuat akan berdampak baik dalam proses implementasi kebijakan, sehingga PATEN berjalan sesuai harapan. Hal ini sebagai bentuk upaya pemerintah Kecamatan Kalijati dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di Kabupaten Subang. Meskipun tingkat kedisiplinan pegawai masih kurang jika dilihat dari rekapitulasi kehadiran pegawai bidang pelayanan umum pada tahun 2019 masih ada

yang tidak hadir dikarenakan sakit 1 orang pada bulan Juni, izin 3 orang pada bulan Februari, Juli dan Agustus dan dinas luar 4 orang pada bulan Juni 1 orang dan September 3 orang.

b. Insentif

Insentif implementor PATEN diatur dalam Permendagri No.4 Tahun 2010. Hal ini dimaksudkan agar implementor menjalankan kebijakan dengan baik dalam rangka memenuhi kepentingan organisasi dan pribadi juga sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai sebagai wujud apresiasi dalam menjalankan tugasnya. Pemberian insentif juga dimaksudkan untuk mencapai hasil yang maksimal. Insentif juga merupakan sebuah teknik untuk mengatasi masalah sikap dari pelaksana kebijakan untuk mempengaruhi perilaku pelaksana kebijakan. Adanya biaya atau tambahan keuntungan dapat mendorong pelaksana kebijakan melaksanakan tugasnya dengan baik. Peran pelaksana dalam melaksanakan kebijakan akan menentukan keberhasilan kebijakan. Ketiadaan insentif dapat mempengaruhi kinerja pelaksana kebijakan (pegawai). Di Kecamatan Kalijati jarang memberikan insentif di luar gaji aparatur. Motivasi diberikan melalui sanjungan, ucapan terima kasih dengan kata-kata yang bijak. Namun dengan adanya Peraturan Bupati Subang Nomor 53 Tahun 2019 tentang kebijakan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) diharapkan dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja para pelaksana kebijakan. Melalui aplikasi Sistem Informasi Kinerja Pegawai dan Remunerasi (SIJAWARA) dan aplikasi Sistem Administrasi Kehadiran Terintegrasi (SAKTI) serta mekanisme verifikasi pemberian TPP yang mulai berlaku pada bulan Januari 2020 diharapkan kinerja pegawai (implementor kebijakan) meningkat. Agen pelaksana dalam menerima atau menolak kebijakan PATEN akan berpengaruh pada kegagalan dan keberhasilan implementasi kebijakan PATEN.

(5) **Komunikasi Antar-Organisasi dan Aktivitas Pelaksana dalam Implementasi” Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan” Kalijati.**

Dalam mengimplementasikan kebijakan PATEN diperlukan komunikasi antar organisasi. Komunikasi dimaksudkan untuk melakukan koordinasi antar pihak (organisasi dan pelaksana) yang berperan serta dalam proses implementasi dengan anggapan jika terjadi kekeliruan akan sangat minim.

Komunikasi menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi. Proses komunikasi berlangsung dimana informasi mengalir bebas ke seluruh organisasi yaitu ke atas, ke bawah dan kesamping (Jamaludin, 2016:9) Selain sebagai sarana pelaksana kebijakan untuk menyampaikan informasi bagaimana sebuah kebijakan akan dilaksanakan kepada implementor dan target kebijakan juga dapat

digunakan untuk menyampaikan keputusan kebijakan yang ditetapkan. Komunikasi juga dapat digunakan untuk mengetahui sikap, pendapat dan mengubah perilaku implementor maupun target implementor sehingga terjadi pemahaman yang sama mengenai isi, maksud dan tujuan kebijakan.

Komunikasi antar pelaksana dalam mengimplementasikan PATEN di Kecamatan Kalijati dilakukan berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP). Aparatur pelaksana PATEN dituntut memiliki bekal yang spesifik sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawabnya. Dengan merujuk Standar Operasional Prosedur (SOP), jelas akan mempermudah dalam melaksanakan PATEN dikarenakan dalam SOP telah diatur secara jelas dan rinci mengenai prosedur PATEN sehingga memperjelas arah dan materi komunikasi yang harus disampaikan. Dengan demikian proses implementasi dapat berjalan dengan lancar sehingga masyarakat terpuaskan akan pelayanan yang diberikan. Namun demikian, diperlukan pengembangan komunikasi lebih luas melalui sosialisasi baik lewat papan pengumuman, brosur, web dan sarana yang lain.

(6) **“Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik” dalam”Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu” Kecamatan Kalijati.**

Van Metter dan van Horn dalam Agustino yang dikutip (Purnamasari & Pradana, 2017:66) menegaskan bahwa sejauhmana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan, baik lingkungan sosial, ekonomi”maupun politik. Lingkungan yang kondusif akan menentukan kinerja implementor dalam mewujudkan kebijakan pimpinan. Maka, menjadi penting memperhatikan lingkungan yang menyenangkan secara ekonomi, politik dan sosial baik secara internal maupun eksternal.

Untuk mewujudkan lingkungan yang mendukung dalam mengimplementasikan PATEN di Kecamatan Kalijati maka dibangun komitmen seluruh personil kecamatan untuk melaksanakan PATEN dalam bentuk berita acara yang ditandatangani oleh semua pegawai kecamatan. Hal tersebut dimaksudkan untuk membangun lingkungan kebijakan yang positif sehingga menghasilkan dukungan positif yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi. Selain itu juga agar tidak terjadi adanya benturan sikap dalam proses implementasi yang akan mengancam kegagalan proses implementasi.

Secara ekonomi dan politis Kecamatan Kalijati mengoptimalkan kebijakan pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang disesuaikan dengan hasil kinerja pegawai. Termasuk dukungan terhadap pegawai yang akan meningkatkan kompetensi melalui pemberian semangat bagi pegawai yang akan meningkatkan kemampuan melalui pendidikan ke derajat yang lebih tinggi. Juga memberikan *reward* berupa sanjungan dengan kata-kata yang bijak bagi pegawai yang berprestasi.

Keberhasilan implementasi kebijakan PATEN di Kecamatan Kalijati juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dalam hal ini adalah masyarakat Kecamatan

Kalijati. Berdasarkan pengamatan menunjukkan bahwa secara umum masyarakat menerima kebijakan yang ditetapkan meskipun dalam pengurusan tertentu kadang masih ada biaya tambahan. Namun karena standar dan aturannya jelas dan dalam implementasi disampaikan dengan baik juga sopan serta dirinci kebutuhan dan kegunaannya termasuk besarnya, maka masyarakat tidak keberatan karena merasa kebutuhannya dipenuhi.

IV. SIMPULAN

Implementasi kebijakan pelayanan administrasi terpadu kecamatan (PATEN) di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang terlaksana dengan cukup baik. Dalam mengimplementasikan PATEN dari 6 kriteria masih ada yang harus dioptimalkan. Hal ini terlihat dari (1) kriteria ukuran dan tujuan kebijakan jelas namun perlu lebih diinformasikan, (2) kriteria sumber daya dari sisi SDM perlu peningkatan kedisiplinan dari segi sumber daya sarana sehingga perlu ada papan informasi di *front office*, (3) kriteria karakteristik agen pelaksana, (4) kriteria sikap atau kecenderungan (*disposition*) para pelaksana menunjukkan sikap ramah, sopan dan baik namun kadang masih ada yang terlambat, (5) kriteria komunikasi antar-organisasi dan aktivitas pelaksana bahwa komunikasi antar organisasi berjalan lancar dan kondusif karena mengacu pada standar pelayanan yang ditetapkan dan (6) kriteria lingkungan ekonomi, sosial dan politik sangat mendukung. Secara ekonomi tidak memberatkan masyarakat bahkan karena adanya keterbukaan dalam pelayanan dan secara sosial masyarakat merasa dimudahkan dengan adanya kebijakan PATEN. Agar implementasi kebijakan pelayanan administrasi terpadu kecamatan (PATEN) di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang semakin baik, dipandang perlu adanya optimalisasi sumber daya, baik sumber daya manusia seperti peningkatan kedisiplinan dan kemampuan baik teknis maupun fungsional dan sumber daya pendukung seperti papan informasi.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyempurnaan tulisan ini.

VI. REFERENSI

- Anggara, S. (2018). *Kebijakan Publik* (Kedua). CV.Pustaka Setia.
- Apriliyanti, E. (2019). Implementasi kebijakan pelayanan administrasi terpadu (PATEN) di Kecamatan Tanjungsang Kabupaten Subang [UIN Sunan Gunung Djati]. In *Digital Library*. <http://digilib.uinsgd.ac.id/24048/>
- Firlena, D., & Ramhan, A. Z. (2016). Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Bergas Kabupaten Semarang. *Journal Of Public Policy And Management Review*, 5(2), 1–11.
- Hamdi, M. (2014). *Kebijakan Publik Proses, Analisis dan Partisipasi* (1st ed.). Ghalia Indonesia.
- Jamaludin, Y. (2016). Model Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *TAPIS*, 12(1), 54–68.
- Larasari, E. (2008). Reformasi Pelayanan Publik (Public Services Reform) Dan Partisipasi Publik. *Dialogue*, 5(2), 254–267.
- Maani, K. D. (2019). Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Demokrasi*, 8(1), 1–14. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jd/article/view/1190/1025>
- Mahsyar, A. (2011). Masalah Pelayanan Publik di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik. *Otoritas : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2), 81–90. <https://doi.org/10.26618/ojip.v1i2.22>
- Mulyawan, R. (2016). Birokrasi dan Pelayanan Publik. *Unpad Press*. ISBN 978-602-6308-32-0
- Nazir, M. (2013). *Metode Penelitian* (S. Risman (ed.); 8th ed.). Ghalia Indonesia.
- Pathony, T., & Yuhana, K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang. *The World of Public Administration Journal*, 2(2), 89–109. <https://ejournal.unsub.ac.id/index.php/publik/article/view/924%0Ahttps://ejournal.unsub.ac.id/index.php/publik/article/view/924>
- Purnamasari, H., & Pradana, B. A. (2017). Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (Paten) Di Kecamatan Mustikajaya Kota Bekasi. *Jurnal Politikom Indonesiana*, 2(1), 62–78.
- Qory Alfana, G. (2017). *Implementasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (Paten) di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang* [Universitas Negeri Semarang]. <https://lib.unnes.ac.id/30267/1/8111413298.pdf>
- Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, 1–12. <https://doi.org/10.1109/ICMENS.2005.96>
- Simangunsong, F. (2018). *Model of Service Strengthening in Sragen Regency , Central Java 2016 International Symposium on Smart City (ISSC) 论坛手册 Symposium Program. May 2017*.
- Subarsono, A. . (2011). *Analisis Kebijakan Publik (konsep, teori dan aplikasi)*. Puataka Pelajar.
- Wakhid, A. A. (2017). Reformasi Pelayanan Publik Di Indonesia. *Jurnal TAPIS*, 01(14), 53–59.