

Inovasi Dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan (Studi Kasus PATEN (Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan) di Kecamatan Dolok, Kabupaten Serdang, Provinsi Sumut

Fathur Rahman, Irma Firiana Ulfah, John Andreas¹

Abstrak

Inovasi dalam pelayanan administrasi kependudukan salah satunya diwujudkan melalui Pelayanan Administarasi Terpadu Kecamatan (PATEN). Tulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat keinovatifan PATEN dan faktor pendukung keberhasilan implementasi PATEN di Kecamatan Dolok Merawan Kabupaten Serdang Bedagai Sumatera Utara. Model analisis mengacu pada model tingkat keinovatifan menurut Jawa Pos Institute Pro Otonomi (JPIP) yakni: kreatif, strategis, berkelanjutan, dan produktif dan untuk melihat faktor keberhasilan menggunakan parameter Turrell dkk yakni: *leadership and followership, climate and environment (innovation culture)* dan *structured idea management process*. Metode analisis menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan wawancara sebagai teknik pengumpulan data yang utama. Selain pengukuran tingkat keinovatifan, keberhasilan PATEN didukung peran pemimpin yang dekat dengan staf dan masyarakat, iklim dan lingkungan masyarakat yang patuh terhadap aturan serta dukungan struktur ide dan proses manajemen seperti adanya persamaan persepsi antara pemimpin dan staf.

Kata Kunci: *Inova; Pelayanan publi; PATEN*

Abstract

One of example of innovation in administration service of residence which has been implemented is the District Integrated Services Administrative (PATEN). This paper aims to identify how the innovation has been successful and what has cotributed of PATEN success in in Dolok Merawan Distric, Serdang Bedagai, North Sumatra. The model of analysis used is referred to the level of innovation model made by Jawa Pos Institute of Pro Autonomy (JPIP) which are : creative, strategic, sustainable, and productive. Meanwhile, to see the success factors, this study refers to parameter from Turrel etc, they are : leadership and followership, climate and enviroentment (innovation culture), and structured idea of management process. The method of analysis uses a descriptive qualitative method in which interviews used as the main data collection techniques. It is creative due to their innovation in implementing some PATEN. Besides the measurement of level of innovation, the success of PATEN is supported by the role of leaders who is close to theirs staffs and their ommunity. In addition to that are the supporting environment in which community adhere to the rules and support the idea of management processes and common perception among leaders and staff.

Keywords: *Innovatio; public service; District Integrated Services Administrative (PATEN)*

¹ **Korespondensi:**

Ilmu Pemerintahan, Universitas Brawijaya

Gedung A Fisip Lt.2, Jl.Veteran Malang 6514

Email : fathur1928@gmail.com, i.firiana@ub.ac.id, John_andreas@rocketmail.com

Pendahuluan

Tulisan ini membahas tentang inovasi dalam pelayanan administrasi kependudukan. yaitu melalui Pelayanan Administarasi Terpadu Kecamatan atau yang disingkat PATEN. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan bahwa pelayanan PATEN ini tujuan untuk meningkatkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat (Permen No 4 Tahun 2010). Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu kabupaten yang menerapkan PATEN mulai tahun 2011 (Sosialisasi PATEN, 2014).

Inovasi PATEN ini juga mendukung adanya Peraturan Bupati Serdang Bedagai Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Pemerintah Dari Bupati Kepada Camat di Lingkungan Pemkab Serdang Bedagai (Bahan Sosialisai PATEN disampaikan M. Syafransyah P). Kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten dan menjadi bagian dari wilayah kabupaten, yang dapat membantu pemerintah kabupaten dalam penyelenggaraan pelayanan publik yakni dalam hal ini implementasi PATEN. Inovasi PATEN merupakan solusi atas permasalahan yang ada di Kabupaten Serang Bedagai yaitu pengurusan yang berbelit-belit dan memakan waktu yang lama (Wawancara Umi Kalsum). Selain itu, sebelum adanya PATEN masyarakat harus mengurus pelayanan di kabupaten, sehingga adanya PATEN ini diharapkan mampu mengatasi permasalahan tersebut dan dapat memudahkan, mendekatkan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Kabupaten Serdang Bedagai merupakan kabupaten pertama di Provinsi Sumatera Utara yang mengimplementasikan PATEN di seluruh kecamatannya. Salah satu kecamatan yang mengimplementasikan PATEN di Kabupaten Serdang Bedagai yaitu Kecamatan Dolok Merawan. Kecamatan Dolok Merawan merupakan narasumber dan rujukan studi banding dalam sosialisasi mengenai PATEN di Sumatera Utara.

Kecamatan Dolok Merawan juga merupakan kecamatan yang lokasinya jauh dari ibu kota yakni mencapai 40 Kilometer. Adanya PATEN ini diharapkan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan khususnya di Kecamatan Dolok Merawan. Perbaikan kualitas pelayanan publik menjadi salah satu tolok ukur berjalannya penyelenggaraan pemerintah daerah sesuai prinsip otonomi daerah.

Karakter Inovasi Dalam Pelayanan Publik

Adanya otonomi daerah membawa konsekuensi bahwa daerah dalam hal ini kabupaten mempunyai kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Salah satu jenis pelayanan publik yaitu pelayanan administrasi kependudukan. Pelayanan publik harus dapat diakses oleh masyarakat luas menjadi salah satu keharusan dalam tata kelola pemerintahan daerah

(Haboddin, 2014:1). Otonomi daerah juga bertujuan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat karena hal ini sebagai langkah terbaik untuk memahami keinginan dan tuntutan masyarakat daerah (Haboddin, 2014:5).

Berdasarkan penelitian *Jawa Pos Institute Pro Otonomi (JPIP)* menemukan bahwa sebagian besar alasan yang mendasari perubahan pelayanan dasar adalah sebagai upaya untuk efisiensi pelayanan yang selama ini dikeluhkan masyarakat (Sobari dkk, 2004:61). Inovasi pemerintah daerah khususnya dalam bidang pelayanan juga disebabkan karena faktor geografis yang luas dan jarak antar kecamatan yang jauh, sehingga desentralisasi layanan administrasi dasar di kecamatan menjadi suatu keniscayaan (Sobari dkk, 2004:61). JPIP mengeluarkan suatu ukuran tingkat keinovatifan suatu kebijakan, yang terdiri dari 4 variabel antara lain: *creative, strategic, productive, dan sustainable* (Sobari dkk, 2004:8).

Ukuran keinovatifan suatu kebijakan yang *pertama* adalah kreatif. Kebijakan dikategorikan sebagai kebijakan yang kreatif jika kebijakan tersebut berbeda dengan kebijakan yang lain. *Kedua*, Inovasi dikatakan strategis ketika kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah tampil sebagai jawaban atas kebutuhan daerah yang paling krusial (Sobari dkk, 2004:8). Suatu inovasi haruslah mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang ada di daerah tersebut, sehingga pemerintah selaku penyelenggara negara dapat menjalankan tanggungjawabnya dalam penyediaan pelayanan publik.

Ukuran inovasi yang *ketiga* adalah produktif. Inovasi dikatakan produktif apabila dapat beroperasi di lapangan sebaik yang diharapkan (Sobari dkk, 2004:8). Inovasi haruslah mampu memenuhi tujuan dari diciptakannya inovasi tersebut, inovasi haruslah berjalan sesuai dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai sehingga dalam kenyataannya inovasi dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintah. *Keempat*, ukuran berkelanjutan. Inovasi dikatakan berkelanjutan jika tersusun secara skematik, bukan hasil respon reaktif, dan bervisi jauh ke depan (Sobari dkk, 2004:8). Inovasi yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah tidak hanya semangat dilakukan di awal saja setelah itu berhenti, tetapi inovasi tersebut harus dilakukan secara terus-menerus disertai dengan adanya evaluasi secara kontinyu, agar kebutuhan masyarakat di daerah tersebut dapat terpenuhi.

Inovasi yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah tentu ada yang berhasil dan ada juga yang dinilai gagal. Keberhasilan inovasi di suatu daerah tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor. Turrell. dkk dalam Noor (Noor, 2010:78) menjelaskan tiga faktor sebagai pendorong berhasil tidaknya suatu inovasi yaitu: *Pertama, leadership and followership*. Kepemimpinan berbicara mengenai proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2013:5). Kepemimpinan juga diartikan sebagai individu

Fathur Rahman, dkk , Inovasi dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan yang di dalam dirinya memiliki kecakapan maupun kelebihan, khususnya dalam bidang tertentu, dan dengan kemampuannya ini individu tersebut dapat memengaruhi individu lain untuk bekerjasama agar mampu mencapai suatu ataupun beberapa tujuan (Ali, 2013:17). Dukungan pemimpin berpengaruh terhadap keberhasilan sebuah inovasi. Keberhasilan inovasi dapat dilihat dari seberapa besar dukungan yang diberikan oleh seorang pemimpin terhadap kebijakan inovasi tersebut, keberhasilan inovasi dilihat pula bagaimana cara seorang pemimpin memengaruhi pengikutnya atau masyarakatnya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Kedua, climate and environment (innovation culture). Iklim dan lingkungan yang berhubungan dengan budaya inovasi juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan sebuah inovasi. Inovasi jika didukung oleh lingkungan dalam hal ini daerah yang menerapkan inovasi tersebut sebelumnya juga pernah menerapkan inovasi lainnya tentu akan memiliki peluang yang lebih besar untuk menciptakan keberhasilan dalam inovasi ini. Selain itu dukungan dari lapisan masyarakat untuk mendukung inovasi juga memengaruhi keberhasilan inovasi yang akan diterapkan.

Ketiga, structured idea management process (Noor, 2010:78). Proses manajemen ide yang terstruktur juga memengaruhi keberhasilan sebuah inovasi. Jika sebuah inovasi diciptakan melalui ide yang terstruktur tentu akan menciptakan sebuah inovasi yang berkualitas, dan akan sangat besar peluang inovasi tersebut akan sukses dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintah, maupun peningkatan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Inovasi PATEN di Kecamatan Dolok Kabupaten Serdang Provinsi Sumut

Bagian ini memaparkan tingkat keinovatifan PATEN di Kecamatan Dolok Merawan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara berdasarkan ukuran/ indikator yang digunakan oleh JPIP. Secara lebih rinci dijelaskan pada sub bab berikut:

Sustainable

Inovasi PATEN yang diimplementasikan di Kecamatan Dolok Merawan merupakan salah satu layanan yang sudah diimplementasikan sejak tahun 2013. Implementasi PATEN ini bukan hanya melaksanakan amanah Permendagri No 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan yang mengharuskan semua kabupaten/ kota di Indonesia wajib untuk mengimplentasikan PATEN di seluruh kecamatan yang ada di wilayah kabupaten/ kota tersebut. Akan tetapi impelementasi PATEN ini lebih karena adanya keinginan untuk merubah pola pelayanan publik agar lebih baik kualitasnya (Bahan Sosialisai PATEN disampaikan M. Syafransyah P). Perubahan pola ini menjadi penting karena

berdasarkan penuturan masyarakat bahwa sebelum adanya PATEN masih adanya birokrasi yang berbelit- belit dalam pengurusan suatu berkas (Wawancara Umi Kalsum).

Implementasi PATEN di Kecamatan Dolok Merawan juga ditunjang dengan adanya evaluasi rutin, yang dilakukan setiap minggu oleh Camat Dolok Merawan. Evaluasi ini dilakukan melalui buku tamu elektronik, dimana setiap masyarakat yang mendapatkan pelayanan harus mengisi survei tingkat kepuasan masyarakat di kecamatan (Wawancara, 9/3/2015).

Berdasarkan hasil dari tingkat kepuasan masyarakat tersebut menjadi bahan evaluasi oleh pihak kecamatan dan juga bertujuan untuk perbaikan layanan PATEN. Hasil tingkat kepuasan yang ada pada buku tamu elektronik ini diproteksi oleh *password* yang hanya dapat dibuka oleh Camat Dolok Merawan, sehingga tidak akan bisa di manipulasi oleh petugas PATEN (Wawancara, 9/3/2015). Camat Dolok Merawan juga memberikan pengakuan serupa bahwa melalui buku tamu elektronik ini dapat dijadikan indikator terhadap kualitas pelayanan sehingga tidak ada istilah kebohongan dalam pemberian pelayanan (Bahan Sosialisai PATEN disampaikan M. Syafransyah P) .

Sampai tahun 2015 terobosan PATEN masih berjalan di Kecamatan Dolok Merawan, sebab terobosan PATEN ini dinilai dapat meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat Kecamatan Dolok Merawan. Peningkatan pelayanan publik ini ditandai dengan pelayanan yang bagus, cepat dan masyarakat dilayani dengan baik (Wawancara Umi Kalsum). Adanya fasilitas yang lebih lengkap seperti mesin antrian elektronik dan manajemen pelayanan berbasis *online* merupakan harapan dari Camat Dolok Merawan terhadap pelayanan PATEN ke depannya (Wawancara M. Syafransyah).

Produktif (*Productive*)

Indikator dalam menentukan tingkat keinovatifan yang kedua adalah produktif. Inovasi PATEN bertujuan untuk mewujudkan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan menjadi simpul pelayanan bagi kantor/ badan pelayanan terpadu di kabupaten/ kota, serta untuk meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat (Permen No 4 Tahun 2010). Kecamatan sebagai bagian dari pemerintah kabupaten dan yang lebih dekat dengan masyarakat harus mampu meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan di Kecamatan Dolok Merawan dari sebelum dan sesudah adanya PATEN dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Perbedaan Pelayanan Sebelum dan Sesudah Implementasi PATEN

No.	Indikator Pemanding	Sebelum Implementasi PATEN	Sesudah Implementasi PATEN
1	Birokrasidan Pelayanan Pegawai	Berbelit- belit dan tidak ada senyum, sapa, salam	Mudah, Pegawai memberikan senyum, sapa dan salam
2	Perilaku Masyarakat	Tidak tertib dalam pengurusan berkas, tidak tahu syarat yang diperlukan dalam pengurusan suatu berkas	Tertib, dan tahu syarat yang dibutuhkan ketika hendak mengurus suatu berkas
3	Waktu pengurusan	Lambat, dan tidak jelas	Cepat dan sesuai dengan waktu yang ditentukan (1-2 hari)
4	Kejelasan Administrasi	Belum adanya kejelasan dalam hal biaya administrasi yang ditetapkan	Adanya biaya administrasi yang jelas

Sumber: Diolah Penulis dari beberapa wawancara dengan M. Syafransyah, Umi Kalsum dan Edison Sitorus

Salah satu dampak positif adanya PATEN di Kecamatan Dolok Merawan perubahan birokrasi yang awalnya berbelit- belit menjadi semakin mudah. Kemudahan ini memberikan kepuasan dan kenyamanan kepada setiap masyarakat sebagai pengguna layanan PATEN. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Umi bahwa “sekarang pengurusan berkas tinggal menyerahkan ke loket PATEN setelah itu tinggal menunggu di ruang tunggu” (Wawancara Umi Kalsum). Selain itu berdasarkan wawancara dengan Edi bahwa sekarang tidak ada lagi masyarakat yang menggunakan orang dalam dalam pengurusan berkas (Wawancara, 9/3/2015).

Implementasi PATEN sudah dilengkapi dengan Standar Operasional Prosedur, sehingga ada kejelasan waktu dalam pengurusan suatu dokumen di kantor kecamatan. SOP ini ditempel di depan loket PATEN agar masyarakat dapat memahami berapa hari waktu yang dibutuhkan dalam pengurusan suatu berkas, dan siapa yang harus ditemui sehingga pengurusan menjadi lebih jelas (Wawancara M. Syafransyah). Selain kejelasan waktu juga adanya kejelasan biaya yang dibutuhkan Hal ini tentu mencegah timbulnya pungutan liar, maupun adanya gratifikasi

dari masyarakat yang mengurus suatu dokumen (Wawancara, 9/3/2015). Peningkatan kualitas di Kecamatan Dolok Merawan dibuktikan dengan beberapa prestasi yang telah diraih, antara lain:

Tabel 2 Prestasi Kecamatan Dolok Merawan

No	Prestasi	Tahun
1	Juara 1 pemilihan kecamatan terbaik tingkat Kabupaten Serdang Bedagai	2012
2	Juara 1 pemilihan kecamatan terbaik tingkat Kabupaten Serdang Bedagai	2013
3	Juara III pemilihan kecamatan terbaik tingkat Provinsi Sumatera Utara	2013
4	Juara II pemilihan kecamatan terbaik tingkat Kabupaten Serdang Bedagai	2014

Sumber: Diolah Penulis dari berbagai sumber. 2015

Prestasi yang telah diraih tersebut memberikan bukti bahwa PATEN berkontribusi dalam peningkatan kualitas pelayanan dan mampu mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. PATEN juga mampu meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pengurusan suatu berkas. Berpedoman pada capaian tersebut maka dapat dinilai bahwa implementasi PATEN telah mampu beroperasi di lapangan sebaik yang diharapkan.

Kreatif (*Creative*)

Kreativitas mencerminkan kebebasan (Sobari dkk, 2004:8). Kebebasan untuk menciptakan berbagai kebijakan- kebijakan yang tentunya memiliki dampak yang positif bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Inovasi merupakan sarana bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Inovasi dapat dikatakan sebagai sebuah terobosa(Sobari dkk, 2004:8). Inovasi menggambarkan suatu prakarsa awal yang jeli (Sobari dkk, 2004:8), Sedangkan terobosan menggambarkan suatu kreativitas dan kecerdasan untuk keluar dari kebuntuan (Sobari dkk, 2004:8).

PATEN merupakan inovasi yang dikeluarkan oleh Kemendagri melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan. Berdasarkan amanah peraturan tersebut maka PATEN diimplementasikan di seluruh daerah di Indonesia. Namun Pemerintah Daerah mempunyai inovasi masing-masing dalam pengimplementasian PATEN tersebut. Misalnya dalam hal

Fathur Rahman, dkk , Inovasi dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan pendelegasian wewenang, dimana Kabupaten Serdang Bedagai melakukan pendelegasian sebagian wewenang kepada camat.

Implementasi PATEN di Kecamatan Dolok Merawan pada dasarnya sama dengan seluruh kecamatan lainnya, hanya saja Kecamatan Dolok Merawan melakukan beberapa terobosan seperti: buku tamu elektronik (Sitorus, 2015). Buku tamu elektronik ini memuat data-data masyarakat yang menggunakan layanan PATEN beserta penilaian masyarakat terhadap kinerja PATEN di Kecamatan Dolok Merawan. Di Kabupaten Serdang Bedagai hanya Kecamatan Dolok Merawan yang menggunakan buku tamu elektronik. Selain buku tamu elektronik, inovasi di Dolok Merawan adalah petugas loket PATEN dibantu oleh sekretaris desa yang bergilir dan dijadwal setiap harinya (Wawancara Sri Rahayu). Hal ini dikarenakan kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) di Kantor Camat Dolok Merawan. Pelibatan Sekdes yang digilir setiap harinya tentunya setelah Sekdes tersebut menyelesaikan tugas di desa dan setelah itu baru membantu di kecamatan. Hal ini dibenarkan oleh Camat Dolok merawan yang mengatakan bahwa petugas PATEN di Kecamatan Dolok Merawan terdiri dari Kasubbag Pelayanan Umum, yang bertindak sebagai koordinator petugas PATEN, seorang staf kantor camat dan seluruh Sekdes yang bergilir bertugas di loket PATEN (Wawancara M. Syafransyah).

Strategis (*Strategic*)

Sebuah inovasi dikatakan strategis jika inovasi tersebut tampil sebagai jawaban atas kebutuhan daerah yang paling krusial (Sobari dkk, 2004:8). Implementasi PATEN di Kecamatan Dolok Merawan sejak tahun 2013 sebagai salah satu bentuk inovasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. PATEN di Kecamatan Dolok Merawan melayani 13 (tiga belas) jenis pelayanan, antara lain:

1. Registrasi Surat Keterangan Tanah (SKT), Surat Penyerahan Penguasaan Atas Tanah dengan cara Ganti Rugi (SPPAT- GR).
2. Surat keterangan ahli waris.
3. Registrasi agunan ke bank.
4. Rekomendasi IMB.
5. Izin Mendirikan Bangunan dengan luas kurang 200 M2 (Perbup No 24 Tahun 2011).
6. Rekomendasi HO, SIUP, TDP.
7. Rekomendasi Pengurusan Dokumen UKL/PL (AMDAL).
8. Surat Keterangan Bersih Lingkungan (SKBL).
9. Surat Pengantar Pembuatan KK dan KTP.
10. Surat Pengantar Keterangan Pindah.

11. Surat Keterangan Silang Sengketa (mengetahui)
12. Surat Keterangan, Surat Kematian KP4, Surat Keterangan Miskin.
13. Surat Keterangan Riset KKN/ PKL. (Data PATEN Kecamatan Dolok Merawan 2013)

13 jenis pelayanan tersebut kini dapat diakses di kecamatan sebagai bentuk langkah strategis oleh masyarakat. Menurut salah seorang warga “Sekarang tidak perlu ke kabupaten, cukup disini saja” (Wawancara Umi Kalsum). Hadirnya PATEN memang dipandang strategis karena jarak Kecamatan Dolok Merawan yang berjarak 40 Km dari ibukota Kabupaten Serdang Bedagai (Website Serdang Bedagai). Layanan PATEN dilakukan setiap hari kerja, dari Hari Senin hingga Jumat mulai pukul 08.00 sampai 16.00 WIB (Sitorus, 2015). Masyarakat yang hendak mengurus berkas cukup datang ke loket PATEN dan setelah itu menyerahkan berkas kepada petugas yang berjaga di loket PATEN.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Keberhasilan PATEN menurut Turrel dkk dalam Noor mencakup 3 indikator, antara lain, *Pertama, leadership and followership*. Kepemimpinan dan pengikut tentu memegang peranan yang besar dalam menciptakan berbagai kebijakan - kebijakan pendukung guna menyukseskan implementasi inovasi yang ada. Implementasi PATEN di Kecamatan Dolok Merawan ditentukan pula oleh kepemimpinan camat tersebut. Seorang pemimpin kecamatan haruslah benar - benar paham mengenai PATEN agar implementasi PATEN ini dapat berhasil.

Kepemimpinan Camat Dolok Merawan yakni M. Syafransyah P. NST dinilai masyarakat sebagai seorang camat yang baik, ramah dan aktif saat ada kegiatan masyarakat (Wawancara Umi Kalsum). Hal ini juga dibenarkan oleh Pai yang mengatakan bahwa camat sekarang aktif dan dekat dengan masyarakat (Wawancara Pai Warga Dolok Merawan). Dari dua pendapat masyarakat ini dapat dilihat bahwa Camat Dolok Merawan memiliki karakter yang dekat dengan masyarakat sehingga dari kedekatan dengan masyarakat ini maka akan timbul hubungan yang baik antara pemimpin dengan masyarakatnya. Camat Dolok Merawan juga pemimpin yang inovatif (Wawancara Ibu Diah Ananda). Hal ini dikarenakan Camat Dolok Merawan merupakan inisiator penggunaan inovasi buku tamu elektronik.

Kedua, climate and environment (innovation culture). Keberhasilan implementasi sebuah inovasi tidak terlepas pula dari pengaruh iklim dan lingkungan yang berhubungan dengan adanya budaya inovasi. Inovasi haruslah didukung oleh berbagai elemen seperti: kebiasaan masyarakat, staf dan pegawai maupun pemimpin daerah tersebut. Masyarakat sebagai sasaran dari sebuah implementasi inovasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menunjang keberhasilan implementasi inovasi tersebut. Pola pikir masyarakat yang masih enggan untuk berurusan dengan pemerintah dan lebih memilih untuk mengambil jalur

Fathur Rahman, dkk , Inovasi dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan belakang dalam pengurusan suatu dokumen merupakan salah satu permasalahan mengapa inovasi bidang pelayanan publik mengalami kegagalan dalam implementasi di lapangan.

Keberhasilan implementasi inovasi kebijakan juga didukung oleh rekam jejak daerah tersebut, apakah sebelumnya daerah tersebut pernah menerapkan inovasi atau tidak. Pengalaman dalam menciptakan dan mengimplementasikan inovasi tentu akan memengaruhi implementasi inovasi berikutnya. Kabupaten Serdang Bedagai sebelumnya telah mengimplementasikan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal (KP2TPM). Kabupaten Serdang Bedagai merupakan yang pertama di Sumatera Utara, dan untuk tingkat nasional dapat dikatakan pelopor- pelopornya (Wawancara Sri Rahayu).

Berbeda dengan Kabupaten Serdang Bedagai, Kecamatan Dolok Merawan sebelumnya belum pernah mengimplementasikan sebuah inovasi di kecamatannya. Kecamatan ini baru melakukan inovasi yakni implementasi PATEN ini. Kesuksesan implementasi PATEN di Kecamatan Dolok Merawan didukung dengan adanya inovasi buku tamu elektronik, dukungan masyarakat dan Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai. Dukungan dari masyarakat ditunjukkan dengan cara mematuhi standar pelayanan PATEN yakni tidak memberikan gratifikasi kepada petugas PATEN (Sitorus, 2015).

Selain itu, sikap staf dan pegawai kantor camat yang ramah terhadap masyarakat juga mendukung kesuksesan penyelenggaraan PATEN di Kecamatan Dolok, hal ini dibenarkan pula oleh masyarakat dimana ketika pengurusan PATEN pegawainya ramah semua, dan memberikan senyum kepada masyarakat (Wawancara Umi Kalsum). Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai juga berperan dalam menyukseskan implementasi PATEN dengan penyediaan anggaran dan memberikan bantuan fasilitas pendukung seperti meja, sampai AC, TV, kursi tamu sampai regulasi (Wawancara Sri Rahayu).

Ketiga, structured idea management process (Noor, 2010). Salah satu keberhasilan PATEN diukur dari ide yang terstruktur dan diimplementasikan melalui proses yang terstruktur. Kesiapan manajemen dan ide - ide yang muncul serta adanya persamaan persepsi dan komitmen juga menjadi factor pendukung keberhasilan implementasi PATEN (Kalina, 2014:192).

Ide dan proses yang terstruktur dalam implementasi PATEN di Kecamatan Dolok Merawan yaitu dilakukan dengan mempersiapkan dokumen- dokumen pendukung, seperti tim teknis PATEN dan jadwal petugas penjaga loket PATEN. Camat secara rutin menanyakan tupoksi masing - masing kepala seksi (Kasi), Kasubbag maupun kesetiap staf dan pegawai (Wawancara M. Syafransyah). Hal ini tentu menguji kesiapan dan pemahaman masing - masing staf dan pegawai terhadap tupoksinya.

Kesimpulan

Inovasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Dolok Merawan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara sudah dikatakan inovatif karena telah memenuhi 4 indikator menurut JPIP. Berdasarkan indikator berkelanjutan (*sustainable*), PATEN telah diimplementasikan sejak tahun 2013 dan masih berjalan sampai saat ini. Setiap tahun ada evaluasi guna meningkatkan kualitas pelayanan PATEN tersebut. Kecamatan Dolok Merawan juga memiliki harapan untuk menyelenggarakan PATEN secara *online*.

PATEN di Kecamatan Dolok Merawan juga memenuhi indikator produktif (*productive*), dimana implementasi PATEN di Kecamatan Dolok Merawan berhasil mendekatkan pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan serta menghadirkan perubahan pelayanan. Seperti perubahan birokrasi yang tidak berbelit-belit dan kepastian waktu pelayanan. Implementasi PATEN Kecamatan Dolok Merawan telah memenuhi indikator kreatif, dimana ada terobosan baru yakni penerapan buku tamu elektronik yang tidak dimiliki oleh kecamatan lain. Pelibatan Sekretaris Desa Sebagai petugas yang melayani loket PATEN sebagai solusi keterbatasan Sumber Daya Manusia di Kantor Camat Dolok Merawan.

PATEN juga memenuhi indikator strategis (*strategic*) sebab implementasi PATEN di Kecamatan Dolok Merawan telah mampu menjadi jawaban atas kebutuhan masyarakat Dolok Merawan. Pelayanan dapat dilakukan di loket PATEN kecamatan, masyarakat tidak perlu jauh-jauh ke kabupaten hanya untuk mengurus sebuah dokumen.

Kedua, Keberhasilan implementasi PATEN di Dolok Merawan tidak terlepas dari kepemimpinan Camat Dolok Merawan selaku pemimpin di kecamatan. Sifat yang humanis kepada pegawai dan masyarakat, dan inovatif merupakan sifat yang penting untuk mengajak pegawai dan masyarakat untuk ikut serta menyukseskan kebijakan PATEN di Kecamatan Dolok Merawan.

Faktor iklim dan lingkungan (*climate and environment innovation culture*) menjadi faktor pendorong keberhasilan PATEN. Hal ini dibuktikan dari dukungan masyarakat yang mematuhi standar pelayanan PATEN seperti tidak memberikan uang tambahan dalam pengurusan berkas. Selain itu staf dan pegawai di Kantor Camat Dolok Merawan yang ramah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan kualitas pelayanan di Kecamatan Dolok Merawan. Selain itu hadirnya

Fathur Rahman, dkk, *Inovasi dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan* dukungan dana dari Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai tentu memiliki pengaruh yang besar bagi kesuksesan implementasi PATEN di Dolok Merawan.

Keberhasilan PATEN juga didukung karena adanya persamaan persepsi antara camat dan seluruh staf kecamatan serta kesiapan pegawai yang sudah menguasai tupoksi masing-masing, ide dan proses yang tertata dibuktikan dengan lengkapnya dokumen-dokumen pendukung seperti tim teknis PATEN maupun jadwal petugas loket PATEN.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dua saran yang bisa disampaikan. *Pertama*, Camat Dolok Merawan harus terus mendukung dan memperjuangkan sistem online bagi layanan PATEN. Selain itu perlu adanya tambahan sarana prasarana seperti kursi tunggu dan komputer. *Kedua*, perlunya penambahan pelatihan kepada pegawai tentang pemberian pelayanan publik kepada masyarakat serta pelatihan tentang komputer dan internet.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahan Sosialisasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Kecamatan Dolok Merawan Kabupaten Serdang Bedagai disampaikan oleh Camat Dolok Merawan yakni M. Syafransyah P. NST.
- Eko Maulana Ali. (2013). *Kepemimpinan Integratif Dalam Konteks Good Governance*. Jakarta: PT Multicerdas Publishing.
- http://indonesia.serdangbedagaikab.go.id/index.php?mod=home&opt=content&jenis=4&mode=3&id_kat_content=31&id_content=486&id_module=7 diakses Selasa 21 April 2015
- Irwan Noor. (2010). Inovasi Pemerintahan Daerah Mengapa Gagal. Dalam *Jurnal Ilmu Politik* No. 21. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Irwan Noor. (2010). Inovasi Pemerintahan Daerah Mengapa Gagal. Dalam *Jurnal Ilmu Politik* No. 21. Jakarta: Pustaka Pelajar. Hlm
- Muhtar Haboddin. (2014). *Membaca Terobosan Layanan Pemda dalam Terobosan Layanan Pemerintah Daerah*. 2014. Malang: Pusat Studi Inovasi Pemerintahan dan Kerjasama Antar Daerah Prodi Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Brawijaya.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan. Pasal 3
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 Tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Pasal 4.
- Peter G Northouse.(2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Indeks.

Restu Karlina Rahayu." Inovasi: Perjuangan Mendapatkan Kepercayaan Publik. dalam *Masyarakat Bertanya Pemerintah Menjawab*. 2014. Malang: Pusat Studi Inovasi Pemerintah dan Kerjasama Antar Daerah Prodi Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Brawijaya.

Sri Rahayu. selaku Kepala Sub Bagian Pemerintahan Umum dan Hubungan Kelembagaan Kabupaten Serdang Bedagai.

Wawan Sobari dkk. (2004). *Referensi Baru Otonomi*. Surabaya: *Jawa Pos Institute of Pro Otonomi (JPIP) & JP Press*.

Wawancara dengan Ibu Diah Ananda Selaku Kepala Sub Bagian Data Wilayah Setda Provinsi Sumatera Utara

Wawancara dengan Pai Selaku warga Dolok Merawan

Wawancara Edison Sitorus. selaku Kasubbag Pelayanan Umum Kecamatan Dolok Merawan. Tanggal 09 Maret 2015.

Wawancara Umi Kalsum Purba Selaku Masyarakat Dolok Merawan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara.