

Implementasi Program Pelayanan Administrasi Terpadu Desa dan Kelurahan (PADU-DESK) Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kabupaten Kutai Kartanegara

Authors:

Fathul Alamin

Affiliation:

Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara, Indonesia

e-Mail:

fathul.alamin@kukarkab.go.id

Received: Sept 30, 2023

Revised: Okt 03, 2023

Accepted: Des 06, 2023

Available Online: Des 07, 2023

Corresponding author

Fathul Alamin

Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten

Kutai Kartanegara

fathul.alamin@kukarkab.go.id

Abstract

Public satisfaction with public services is an indicator to assess the achievement of the objectives of public administration. Kutai Kartanegara Regency as an area with a very large area has challenges in public services. To bring services closer and improve the quality of service to the community, the Kutai Kartanegara Regency Government created the Village and Village Integrated Administration Service (PADU-DESK) program. This research uses qualitative methods with descriptive analysis and data collection through in-depth interviews aimed at analyzing the implementation of the PADU-DESK program in Kutai Kartanegara Regency. The results of the study found that this program has not run effectively, theoretically, the factors that affect the implementation of Perbup No. 64 of 2017 from the aspects of communication, resources, bureaucratic structure, and budget factors are some of the problems that occur in the implementation of PADU-DESK. In the process of reviewing the theory, researchers found additional factors in assessing the success rate of implementing a policy, namely the level of maturity of the policy and the acceptability factor of the target group of policies, as a complement to other factors that have been proposed by George C. Edward III (1980).

Keywords: *Implementation, Policy, Public Service, Integrated, Village, Urban-Village*

Abstrak

Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik menjadi indikator untuk menilai tercapainya tujuan penyelenggaraan administrasi publik. Kabupaten Kutai Kartanegara sebagai daerah dengan wilayah yang sangat luas memiliki tantangan dalam pelayanan publik. Untuk lebih mendekatkan pelayanan serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara membuat program Pelayanan Administrasi Terpadu Desa dan Kelurahan (PADU-DESK). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif dan pengumpulan data melalui wawancara mendalam yang bertujuan untuk menganalisis implementasi program PADU-DESK di Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil penelitian menemukan bahwa program ini belum berjalan secara efektif, secara teoritis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi Perbup No. 64 Tahun 2017 tersebut dari aspek komunikasi, sumber daya, struktur birokrasi, dan faktor anggaran menjadi beberapa permasalahan yang terjadi dalam implementasi PADU-DESK. Dalam proses penelaahan teori,

peneliti menemukan faktor tambahan dalam penilaian tingkat keberhasilan implementasi suatu kebijakan yaitu faktor tingkat kematangan/maturitas kebijakan dan faktor akseptabilitas kelompok target kebijakan, sebagai pelengkap faktor-faktor lain yang telah dikemukakan oleh George C. Edward III (1980).

Kata kunci: Implementasi, Kebijakan, Pelayanan Publik, Terpadu, Desa, Kelurahan

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan hak dan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi oleh Pemerintah sesuai dengan yang telah diamanatkan oleh Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Upaya yang dilakukan Pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang prima perlu terus dilakukan seiring dengan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat atas pelayanan publik sesuai dengan asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik yang telah diatur didalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dengan tujuan agar terwujudnya pelayanan publik yang baik serta dapat terpenuhinya hak masyarakat sebagai penerima pelayanan.

Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik menjadi indikator untuk menilai tercapainya tujuan penyelenggaraan administrasi publik. Pelayanan publik yang prima merupakan hal yang wajib dipenuhi pada setiap organisasi kerja baik Pemerintah maupun di sektor swasta. Pelayanan prima dapat terwujud dari sumberdaya yang mumpuni untuk mengerjakan dan menyelesaikan tugas-tugas pelayanan publik. Jika hal-hal tersebut tidak menjadi pedoman maka pelayanan tidak mencerminkan harapan tentang pelayanan yang berkualitas yang didamba-dambakan oleh masyarakat (Botutihe, 2017). Dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia telah dilaksanakan secara bertingkat di setiap level mulai dari instansi pusat, tingkat provinsi, Kabupaten/Kota, Kecamatan, hingga di tingkat Kelurahan dan Desa sebagai unit organisasi pemerintah terkecil/terdepan yang langsung berhadapan dengan masyarakat. Utamanya dalam rangka semangat penyelenggaraan otonomi daerah Negara memberikan keleluasaan kepada Pemerintah Daerah untuk mengatur urusannya secara mandiri dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, percepatan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

Kabupaten Kutai Kartanegara sebagai salah satu daerah otonom di Provinsi Kalimantan timur tidak terlepas dari bagian dari instansi penyelenggara pelayanan publik (dalam hal ini Pemerintah Daerah) yang berkewajiban memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat di Kabupaten kutai Kartanegara. Daerah ini memiliki luas wilayah 27.263 km² yang merupakan daerah terbesar ke-2 se Kaltim bahkan luas wilayah ini sebanding dengan 41 kali luas Provinsi DKI Jakarta, dengan sejumlah 20 Kecamatan dan 237 Kelurahan dan Desa dan geografis Kutai Kartanegara yang memiliki wilayah daratan dan pesisir serta kepulauan menjadi tantangan besar bagi Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam menghadirkan pelayanan publik yang dapat dijangkau dengan mudah dan murah oleh masyarakat di seluruh Desa dan Kelurahan, di sisi lain hal ini juga menjadi kendala bagi masyarakat untuk menjangkau pelayanan ke Ibukota Kabupaten maupun Kecamatan yang harus menempuh jarak yang sangat jauh.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada tingkat Desa dan Kelurahan, Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara membuat kebijakan berupa program peningkatan kualitas pelayanan publik yang disebut dengan Pelayanan Administrasi Terpadu Desa dan Kelurahan (PADU-DESK) yang ditetapkan dalam Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 yang diinisiasi melalui Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara dengan melibatkan beberapa Perangkat Daerah. Program PADU-DESK merupakan produk kebijakan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam rangka membuat suatu sistem tata kelola pelayanan administrasi yang dilaksanakan secara sistematis dan terpadu di Kantor Desa dan Kelurahan (Pasal 1 Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017). Program inovasi ini dilaksanakan dalam rangka memudahkan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan publik tanpa harus menjangkau ke Ibukota Kabupaten maupun Kecamatan.

Fakta yang ditemukan bahwa berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Tim Evaluasi Kinerja Kecamatan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara menunjukkan bahwa Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 masih dijalankan secara parsial dan belum tersosialisasikan dengan baik kepada pihak Kelurahan maupun Desa. Selain itu semenjak diterbitkan sampai sekarang belum ada pedoman teknis bagi Kelurahan dan Desa untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik di Desa dan Kelurahan jika dilihat dari sisi kedudukan dan kewenangan bahwa Kelurahan dan Desa memiliki beberapa perbedaan berdasarkan ketentuan yang diatur baik dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang mengatur Kelurahan maupun dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Hal tersebut bisa dilihat perbedaan dari sisi kelembagaan, pertanggungjawaban, dan kewenangan pengelolaan anggaran. Dari sisi kelembagaan, Kelurahan ditempatkan sebagai Perangkat Daerah di bawah Kecamatan dimana Lurah mempertanggungjawabkan kinerjanya langsung kepada Camat, sementara Desa dari sisi kelembagaan berkedudukan sebagai daerah otonom, dimana Kepala Desa mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada Bupati melalui Camat.

Kemudian dari sisi kewenangan pengelolaan anggaran, berdasarkan kebijakan yang baru bahwa Kelurahan tidak lagi memiliki kewenangan mengelola anggaran pembangunan sendiri, melainkan dialokasikan melalui anggaran di Kecamatan. Implikasinya, Kelurahan berkurang kapasitasnya dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Berbeda dengan Kelurahan, Desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus Desanya secara otonom sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dengan hak otonomi tersendiri, Desa bisa mengatur sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakatnya termasuk terhadap proses penyelenggaraan pelayanan publik di wilayah administratif Desa. Terlepas dari perbedaan karakteristik dan kewenangan, baik Desa maupun Kelurahan merupakan instansi penyelenggara layanan yang dalam pengelolaan layanan wajib berpedoman pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Kajian ini menganalisis implementasi program PADU-DESK sebagaimana amanat Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 tentang Pelayanan Administrasi Terpadu Desa dan Kelurahan di Kabupaten Kutai Kartanegara dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi program tersebut di Desa dan Kelurahan.

Beberapa penelitian mengenai pelayanan publik di Desa dan Kelurahan sudah pernah dilakukan. Hasil penelitian Erni, Murdiansyah, Fika (Norliani, 2021) yang dipublikasikan dalam artikel dengan judul “Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintahan Desa Cahaya Baru Kecamatan Jejangkit Kabupaten Barito Kuala menunjukkan kualitas pelayanan publik di Kantor Desa Cahaya Baru telah berjalan dengan baik namun masih terdapat dimensi yang belum berjalan sesuai dengan yang diinginkan oleh masyarakat. Faktor yang mempengaruhi adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia penyelenggara pelayanan dan kondisi sarana & prasarana yang kurang memadai.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Romadhona dan Sumardjo (2022) yang meneliti terkait pengaruh dari kualitas pelayanan, kinerja pegawai, dan kompetensi pegawai terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur dengan menggunakan metode path analisis dan pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.3.3 kepada masyarakat yang menggunakan jasa pada Kelurahan Pademangan Timur dengan teknik penentuan sampel menggunakan teknik *accidental sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur; kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur; dan kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur.

Selanjutnya, Bella (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Kualitas Pelayanan Publik di Desa Lalumpe Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan” yang mengukur tingkat efektifitas pelaksanaan pelayanan publik menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di Desa Lalumpe Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan sudah memenuhi dimensi-dimensi kualitas pelayanan namun masih terdapat beberapa permasalahan antara lain kondisi sarana dan prasarana yang tidak memadai. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa secara umum pemerintah telah melakukan tugas dan fungsi dengan baik, namun Pemerintah Desa perlu meningkatkan kualitas pelayanan publik dan penyediaan dan perbaikan sarana dan prasarana penunjang pelayanan publik.

Selain itu penelitian yang dilakukan Milenisha Adnani dan Yunisa Oktavia (Adnani, 2022) terhadap pelayanan publik di Kelurahan Buliang Kecamatan batu Aji Kota Batam menunjukkan bahwa proses pelayanan yang diberikan oleh Penyelenggara pelayanan publik masih belum berjalan dengan baik. Penyelenggara pelayanan terlalu terpaku dengan proses administrasi dan kurangnya sikap dan kompetensi petugas.

Dari beberapa penelitian tersebut secara umum menunjukkan hasil bahwa instansi penyelenggara pelayanan publik telah berupaya melaksanakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat, meskipun terdapat beberapa permasalahan yang hampir serupa pada masing-masing penelitian yaitu pada aspek kondisi SDM dan sarana & prasarana. Disisi lain, beberapa penelitian tersebut berfokus pada kapasitas Kelurahan

dan Desa dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang melekat pada tugas dan fungsi Desa dan Kelurahan (atributif). Namun pada penelitian ini akan memotret pada produk kebijakan/inovasi yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik di Kelurahan dan Desa. Penelitian ini dapat menjadi bagian dari kontribusi terkait dengan tema penelitian pelayanan publik di Desa dan Kelurahan yang sudah dilakukan sebelumnya. Hasil kajian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara untuk mengevaluasi implementasi program PADU-DESK dan bahan review terhadap Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017, selain itu penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi rujukan bagi Pemerintah Daerah lainnya sebagai bahan perumusan kebijakan/inovasi pengembangan model pelayanan terpadu di Desa dan Kelurahan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif (Moleong, 2016; Sukmadinata, 2011). Dalam penelitian ini akan mengamati gambaran pelaksanaan program serta persepsi, motivasi dan tindakan aparatur Desa dan Kelurahan dalam proses implementasi program PADU-DESK berdasarkan informasi yang digali dari para pelaku kebijakan di Desa dan Kelurahan. Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif serta beberapa data kuantitatif yang dijelaskan secara deskriptif. Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan teknik wawancara mendalam (depth interview) untuk menggali pengetahuan informan dari pihak Desa dan Kelurahan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* (Sugiyono, 2016: 85) pada 6 Kecamatan dari total 20 Kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang merupakan keterwakilan zona wilayah (2 dari wilayah hulu, 2 dari wilayah tengah/kota, dan 2 dari wilayah pesisir) dengan sejumlah 44 orang Kepala Desa/Lurah/Sekretaris/Kepala Seksi/Urusan Pemerintahan yang mewakili 44 Kelurahan/Desa dari 236 Kelurahan/Desa di Kutai Kartanegara terhadap muatan program dan implementasi PADU-DESK.

Selain itu untuk mendapatkan informasi pembanding, peneliti juga melakukan wawancara kepada Kepala Bagian Tata Pemerintahan, Kepala Sub Bagian dan Staf pada Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah sebagai representasi dari penyusun kebijakan untuk mendapatkan gambaran bagaimana proses lahirnya program PADU-DESK, pelaksanaan sosialisasi, pembinaan dan pengawasan kepada pihak Desa dan Kelurahan. Kemudian informasi juga digali dari pihak Kecamatan.

Guna menjelaskan tingkat implementasi dan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi Program PADU-DESK kajian ini menggunakan kerangka kerja teori yang dikemukakan George C. Edward III (1980) bahwa terdapat empat faktor untuk menilai keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu : (1) Komunikasi, yaitu pengetahuan dan pemahaman pelaksana kebijakan atas kebijakan yang dilaksanakan serta tujuan dan sasaran kebijakan sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. (2) Sumber Daya, meliputi sumber daya manusia maupun sumber daya finansial / anggaran. (3) Disposisi, disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratis. dan (4) Struktur Birokrasi, yang bertugas

mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya proses interaksi antara tujuan yang ditetapkan dengan tindakan-tindakan yang dimaksudkan untuk mewujudkan tujuan tersebut (Nugroho, 2014; Cheema & Rondinelli, 1983; Ripley & Franklin, 1986), dengan kata lain bahwa keberhasilan implementasi kebijakan bergantung pada proses yang dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi PADU-DESK

Program Pelayanan Administrasi Terpadu Desa dan Kelurahan (PADU-DESK) sebagaimana yang diatur melalui Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 tentang Pelayanan Terpadu Desa dan Kelurahan telah ditetapkan oleh Bupati Kutai Kartanegara sejak tanggal 23 November 2017. Program PADU-DESK dibuat dalam rangka meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat di Kelurahan dan Desa serta untuk melaksanakan tugas-tugas yang meliputi : urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan secara efektif dan efisien melalui pelayanan administrasi yang dilaksanakan secara sistematis dan terpadu.

Program Pelayanan administrasi Terpadu Desa dan Kelurahan (PADU-DESK) merupakan sistem penyelenggaraan pelayanan administrasi yang dilaksanakan secara sistematis dan terpadu di Kantor Desa dan Kelurahan dalam rangka meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat di Kelurahan dan Desa, hal tersebut sebagaimana termuat dalam Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017.

Program PADU-DESK ini merupakan kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara melalui Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah sebagai inovasi penyelenggaraan pelayanan publik satu pintu di Desa dan Kelurahan seperti PATEN (Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan) di Kecamatan yang telah ada sebelumnya. Program ini dilaksanakan dalam rangka menjawab tantangan permasalahan dari aspek geografis Kutai Kartanegara yang memiliki wilayah yang luas (dengan luas wilayah 27.263 km², sebanding dengan 41 kali luas Provinsi DKI Jakarta) dengan sejumlah 193 Desa dan 44 Kelurahan yang tersebar di 20 Kecamatan. Desa terjauh di daratan adalah di wilayah Kecamatan Tabang dengan jarak tempuh rata-rata diatas 150 km menuju Ibukota Kabupaten, dan Desa terjauh di wilayah perairan adalah Desa Sepatin di wilayah Kecamatan Anggana dengan jarak tempuh 76 km menuju Ibukota Kabupaten. Hal tersebut menjadi kendala yang dihadapi warga masyarakat untuk mendapatkan pelayanan publik, sehingga program PADU-DESK diharapkan mampu mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.

Jenis pelayanan yang dilaksanakan dalam program PADU-DESK meliputi :

- (1) Surat rekomendasi;
- (2) Surat pengantar administrasi kependudukan;
- (3) Surat keterangan pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB);
- (4) Surat keterangan Izin Keramaian (HO);

- (5) Surat pengantar permohonan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK);
- (6) Surat keterangan riwayat tanah;
- (7) Surat keterangan kehilangan;
- (8) Surat keterangan tidak mampu;
- (9) Surat keterangan usaha;
- (10) Surat keterangan Pajak Bumi dan Bangunan;
- (11) Surat keterangan waris;
- (12) Surat keterangan hibah; dan
- (13) Surat keterangan jual-beli tanah.

Program PADU-DESK wajib dilaksanakan oleh seluruh Kelurahan dan Desa di Kabupaten Kutai Kartanegara dan ditetapkan oleh Pemerintah Daerah berdasarkan usulan Camat (Pasal 3 ayat (1) dan (2) Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017), dengan membentuk tim PADU-DESK yang ditetapkan melalui Keputusan Lurah / Kepala Desa dengan komposisi tim yang terdiri dari :

1. Penanggung Jawab : Lurah / Kepala Desa;
2. Ketua : Sekretaris Lurah / Desa;
3. Wakil Ketua : Kaur/Kasi Pelayanan Umum atau salah satu Kasi;
4. Anggota : seluruh Kepala Seksi lainnya.

Adapun tugas dari tim PADU-DESK adalah sebagai berikut : (1) mengkoordinasikan dan mengendalikan penyelenggaraan PADU-DESK, (2) menyusun rencana anggaran dan biaya, (3) melaporkan capaian pelaksanaan PADU-DESK secara berkala kepada Bupati melalui Camat, dan (4) mempertanggungjawabkan kinerja PADU-DESK kepada Bupati melalui Camat.

Berdasarkan hasil observasi ditemukan bahwa dari 44 Kelurahan dan Desa yang menjadi objek penelitian, sebanyak 42 Kelurahan/Desa (95,5%) tidak melaksanakan PADU-DESK dan hanya sebanyak 2 Kelurahan/Desa (4,5%) yang melaksanakan berdasarkan Desa/Kelurahan yang ditetapkan melaksanakan PADU-DESK.

Faktor Determinan Implementasi PADU-DESK

Berikut akan dibahas terkait faktor yang menentukan keberhasilan dalam implementasi program PADU-DESK berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Edward (1980) .

1) Komunikasi

Komunikasi merupakan prasyarat utama untuk menentukan tingkat efektivitas implementasi kebijakan (Edward, 1980 : 17), setiap pelaksana kebijakan harus terlebih dahulu memahami kebijakan yang akan diimplementasikan secara jelas, akurat, dan konsisten. Jika informasi yang diterima oleh pelaksana tidak memenuhi aspek-aspek tersebut, maka pelaksana tidak banyak melakukan perubahan pada proses implementasi bahkan terdapat kecenderungan tidak sesuai dengan tujuan pembuat kebijakan.

Berdasarkan Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 tahun 2017 pada pasal 2 ayat (1) menyebutkan bahwa “peraturan bupati ini dimaksudkan untuk mewujudkan kelurahan dan desa sebagai pusat pelayanan masyarakat. Selanjutnya pada ayat (2) menyebutkan bahwa “peraturan bupati ini bertujuan untuk meningkatkan

kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat secara sistem dan terintegrasi". Hasil observasi menunjukkan, dari 44 Desa/Kelurahan yang disurvei, sebanyak 41 (93%) informan menyatakan belum pernah mendapatkan sosialisasi dan hanya 3 (7%) yang menyatakan pernah mendapatkan sosialisasi. Kemudian dari pendalaman melalui wawancara mendalam, mereka mendapatkan informasi mengenai PADU-DESK dari kunjungan dan sosialisasi yang dilakukan oleh Bagian Tata Pemerintahan sebagai Kelurahan/Desa yang ditunjuk untuk launching program PADU-DESK maupun dari membaca di Jaringan Data dan Informasi Hukum (JDIH) Kutai Kartanegara.

Dengan demikian, ketidakjelasan informasi merupakan hambatan dalam aspek komunikasi terhadap implementasi kebijakan PADU-DESK. Apabila Kelurahan dan Pemerintah Desa tidak mengetahui maksud dan tujuan Peraturan Bupati tersebut, maka dalam tataran implementasi akan sangat sulit diwujudkan. Seperti dijelaskan Edward (1980) bahwa semakin akurat penyampaian informasi mengenai keputusan kebijakan dan perintah implementasinya kepada mereka yang bertugas untuk melaksanakannya, semakin tinggi tingkat kemungkinan kebijakan tersebut diimplementasikan. Penyampaian informasi yang akurat juga ditentukan oleh cara bagaimana informasi tersebut disampaikan. Penyampaian informasi secara langsung akan mempertajam keakuratan informasi. Di Indonesia, informasi secara langsung ditransmisikan melalui melalui sosialisasi. Sayangnya, pada implementasi program PADU-DESK komunikasi langsung melalui sosialisasi tidak dilakukan secara baik oleh perumus kebijakan (dalam hal ini Pemerintah Daerah) kepada pihak Desa dan Kelurahan.

Efektifitas dan akurasi penyampaian informasi mempengaruhi tingkat pengetahuan penerima terhadap informasi yang disampaikan. Dengan demikian, tidak diimplementasikannya PADU-DESK di tingkat desa/kelurahan disebabkan ketidaktahuan aparatur desa/kelurahan. Ketidaktahuan ini disebabkan oleh tidak dilakukannya sosialisasi.

2) Sumber Daya

Sumber daya sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Sebaik apapun konsep kebijakan yang dirumuskan dan seakurat apapun informasi kebijakan yang dikomunikasikan, jika tanpa adanya dukungan sumber daya yang relevan, maka implementasi PADU-DESK tidak akan mencapai tujuan. Implementasi program PADU-DESK jika dilihat dari aspek Pegawai (*staff*), informasi (*information*), wewenang (*authority*), dan fasilitas (*facilities*) sebagaimana yang dikemukakan oleh Edward (1980:53) didapatkan kondisi sebagai berikut :

- Pegawai (*staff*)

Pegawai (*staff*) yang memiliki ukuran dan kemampuan yang sesuai untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka adalah sumber daya yang paling penting dalam proses implementasi kebijakan (Edward, 1980:54). Jumlah dan kemampuan yang terbatas dapat berakibat buruk pada proses implementasi. Jika dilihat dari profil tingkat pendidikan dan jabatan/kedudukan informan, pada dasarnya pelaksana relatif memadai untuk proses implementasi PADU-DESK. Karena seperti dijelaskan di atas, jenis-jenis layanan publik yang dimaksud dalam PADU-DESK telah

dilaksanakan meskipun tidak ada peraturan bupati karena dianggap telah menjadi tanggung jawab setiap pejabat publik.

- **Informasi (*information*)**

Edward (1980:63) memandang informasi hadir dalam dua bentuk. Pertama, bentuk informasi yang berkaitan dengan kemampuan para implementor untuk memahami mengenai apa yang seharusnya mereka lakukan dan bagaimana mereka melaksanakan suatu kebijakan. Kedua, bentuk informasi yang berupa data mengenai kepatuhan seseorang maupun sekelompok orang terhadap hukum atau peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Kedua bentuk informasi tersebut dalam implementasi PADU-DESK seharusnya hadir dalam bentuk pedoman/petunjuk teknis pelaksanaan program PADU-DESK. Sayangnya, semua informan dalam penelitian ini mengatakan tidak pernah mengetahui adanya pedoman teknis pelaksanaan PADU-DESK yang disampaikan oleh Pemerintah Daerah. Selain itu di dalam Perbup No. 64 Tahun 2017 juga tidak memuat pedoman teknis pelaksanaan PADU-DESK.

- **Wewenang (*authority*)**

Wewenang (*authority*) dikategorikan oleh Edward (1980:66) sebagai sumber daya yang penting pada proses implementasi kebijakan. Wewenang sebagai kekuasaan untuk menjalankan hak dan tanggung jawab terkait erat dengan aspek yuridis. Berdasarkan Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 tahun 2017 pada pasal 4 ayat 1 menyebutkan bahwa "Tim PADU-DESK ditetapkan dengan keputusan Lurah / Kepala Desa".

Berdasarkan hasil kajian, semua Kelurahan dan Desa menyatakan belum ada tim PADU-DESK yang ditetapkan oleh Kepala Desa atau Lurah. Meskipun ada Desa yang sudah menjalankan PADU-DESK seperti Desa Loa Duri Ilir maupun Kelurahan Panji, tapi dalam prakteknya, tidak ditetapkan dalam keputusan Kepala Desa maupun Lurah, melainkan bagian dari inisiatif Desa dan Kelurahan untuk menjalankan PADU-DESK tersebut.

- **Fasilitas (*facilities*)**

Sumber daya terakhir yang menjadi pertimbangan Edward (1980) adalah fasilitas. Fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas fisik, seperti bangunan, peralatan, pasokan barang, dan lain sebagainya. Namun, faktor yang paling menentukan sebenarnya adalah keuangan. Karena fasilitas tersebut dapat dibangun jika memiliki kemampuan keuangan.

Berdasarkan Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 pasal 6 ayat (1) menyebutkan bahwa "pembiayaan penyelenggaraan PADU-DESK di Kelurahan dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah". Selanjutnya, masih pada pasal yang sama ayat (2), menyebutkan bahwa "pembiayaan penyelenggaraan PADU-DESK di Desa dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa dan sumber pendapatan lain yang sah".

Pada tahap implementasi seluruh Desa dan Kelurahan yang dikaji belum mengalokasikan anggaran khusus untuk membiayai pelaksanaan PADU-DESK. Selain karena ketidaktahuan Desa dan Kelurahan terkait Peraturan Bupati tersebut juga karena

belum adanya Surat Keputusan (SK) Pemerintah Desa atau Kelurahan tentang pelaksana PADU-DESK.

3) Disposisi (watak)

Watak, sikap atau sifat dasar para implementor terhadap suatu kebijakan dapat menjadi rintangan untuk mewujudkan implementasi kebijakan (Edward, 1980:89). Berdasarkan Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 pada pasal 4 ayat (3), menyebutkan bahwa “Tim PADU-DESK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) melakukan pengelolaan layanan secara transparan dan akuntabel”.

Hasil wawancara menemukan bahwa 100% Desa dan Kelurahan yang dikaji memberikan pandangan bahwa pihak perumus kebijakan tidak berkomitmen untuk melakukan pengelolaan layanan secara transparan dan akuntabel. Namun demikian, pengelolaan layanan publik, baik di desa maupun kelurahan selama ini berlangsung secara transparan dan akuntabel meskipun tidak dalam kerangka PADU-DESK. Misalnya berkaitan persyaratan dalam setiap jenis layanan yang disediakan pihak Kelurahan dan Desa.

Komitmen tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan tanggung jawab: (1) pembinaan dan pengawasan, dan (2) monitoring dan evaluasi. Berdasarkan Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 tahun 2017 pasal 7 ayat (1) menyebutkan bahwa “Pemerintah Daerah melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan PADU-DESK, yang meliputi: (a) penyusunan pedoman terkait dengan pelaksanaan PADU-DESK, (b) Diseminasi; dan (c) Peningkatan kapasitas penyelenggara PADU-DESK secara efektif dan efisien yang dilakukan melalui pelatihan dan konsultasi.

Hasil kajian lapangan, pihak Desa/Kelurahan mengungkapkan bahwa belum ada pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah, baik dalam penyusunan pedoman PADU-DESK, diseminasi maupun peningkatan kapasitas penyelenggara PADU-DESK. Dalam arti yang lain bahwa belum ada komitmen dari Pemerintah Daerah untuk benar-benar mengawal pelaksanaan Peraturan Bupati Nomor 64 Tahun 2017, guna menjadikan Kelurahan dan Desa sebagai pusat pelayanan masyarakat. Hal tersebut kemudian dikonfirmasi kepada pihak Bagian Tata Pemerintahan, berdasarkan informasi dari Kepala Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara bahwa Pemerintah Daerah belum secara optimal melakukan sosialisasi, pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan program PADU-DESK di Desa dan Kelurahan di Kabupaten Kutai Kartanegara.

Kemudian terkait dengan tanggung jawab monitoring dan evaluasi, Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 pada pasal 7 ayat (2), menyebutkan bahwa “Camat dalam pelaksanaan pembinaan dan pengawasan melakukan kegiatan sebagai berikut : (a) Monitoring dan evaluasi untuk menilai perkembangan pelaksanaan PADU-DESK agar mengetahui hambatan-hambatan dalam penerapannya, dan; (b) Menerima laporan dari Lurah dan Kepala Desa yang berhubungan dengan pelaksanaan PADU-DESK untuk selanjutnya disampaikan kepada Bupati melalui Camat”. Berdasarkan hasil kajian dan konfirmasi kepada pihak Kecamatan bahwa hingga penelitian ini dilakukan belum ada kegiatan pembinaan maupun pengawasan yang dilakukan oleh

Camat terkait penyelenggaraan PADU-DESK, baik dalam bentuk monitoring dan evaluasi maupun pelaporan PADU-DESK.

4) Struktur Birokrasi

Terdapat dua karakteristik penting dalam birokrasi, yaitu: prosedur pelaksanaan baku atau *standard operating procedures* (SOP) dan fragmentasi (Edward, 1980:125).

- **Standard Operating Procedures (SOP)**

Dalam struktur birokrasi, SOP merupakan salah satu karakter yang penting karena menurut Edward, SOP berperan mengefisienkan waktu. SOP adalah kebiasaan sehari-hari atau biasa disebut sebagai rutinitas yang memungkinkan para pejabat publik untuk membuat keputusan-keputusan harian (Edward, 1980:125). SOP diperlukan oleh setiap lembaga, khususnya oleh para pelaksana kebijakan karena dengan adanya SOP maka akan tercipta suatu keseragaman (*uniformity*) dalam bertindak.

Sebagaimana dikemukakan Herlambang (2022:153) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa keberadaan Standard Operating Procedure (SOP), berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan masyarakat melalui kualitas pelayanan. Dengan demikian, kegagalan implementasi PADU-DESK disebabkan oleh tidak adanya SOP terhadap tiga belas jenis kewenangan. Akan tetapi, jika nanti akan dibuat SOP, sebaiknya dibuat sederhana, yang mudah dipahami dan diimplementasikan. Karena disisi lain, SOP juga dapat menjadi penghambat implementasi. Seperti diingatkan Edward (1980:127): "*Although designed to make implementing policies easier – at least in theory – SOPs can function as obstacles to action.*" Meskipun SOP dibentuk untuk mengefektifkan waktu dan membuat kebijakan yang diimplementasikan menjadi lebih mudah, pada prakteknya SOP dapat juga berperan sebagai penghambat implementasi. Hambatan-hambatan tersebut antara lain menghalangi perubahan-perubahan dalam suatu kebijakan, menghamburkan sumber daya, menghasilkan tindakan-tindakan yang tidak diinginkan, menunda koordinasi, membingungkan para pejabat di tingkat bawah, menghasilkan kebijakan yang berjalan pada tujuan yang berbeda, dan menyebabkan beberapa kebijakan bergerak di luar batas-batas organisasi (Edward, 1980:125).

- **Fragmentasi**

Fragmentasi adalah "*the dispersion of responsibility for a policy area among several organizational units*" (Edward, 1980:134). Fragmentasi pada dasarnya adalah pembagian tanggung jawab di antara beberapa unit organisasi. Fragmentasi memiliki konsekuensi terhadap implementasi kebijakan. Setidaknya terdapat dua konsekuensi. Pertama, fragmentasi dapat mempersulit proses koordinasi (Edward, 1980:137). Kedua, fragmentasi dapat menyebabkan program dan kegiatan bersifat lintas sektor (*cross-purposes*). Sehingga pada akhirnya, dibutuhkan waktu yang relatif lama dan energi yang relatif besar bagi para pejabat publik untuk bernegosiasi, melakukan tawar-menawar antara yang satu dengan yang lainnya demi mencapai tujuan-tujuan kebijakan yang telah dirumuskan (Edward, 1980:140).

Fragmentasi dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, Kesesuaian Jenis Layanan yang dilaksanakan Desa/Kelurahan dengan Jenis Layanan Dalam Kerangka PADU-DESK. Berdasarkan Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 pasal 3 ayat (3) disebutkan bahwa "PADU-DESK meliputi: surat rekomendasi, surat

pengantar administrasi kependudukan, surat keterangan pengurusan izin mendirikan bangunan, surat keterangan izin keramaian, surat pengantar permohonan surat keterangan catatan kepolisian, surat keterangan riwayat tanah, surat keterangan kehilangan, surat keterangan tidak mampu, surat keterangan usaha, surat keterangan pajak bumi dan bangunan, surat keterangan waris, surat keterangan hibah; dan surat keterangan jual beli tanah.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan, bahwa 77% jenis layanan yang tersedia di Kelurahan dan Desa belum sesuai dengan 13 jenis layanan yang tercantum dalam Peraturan Bupati Nomor Nomor 64 Tahun 2017 dan hanya 23 % desa dan kelurahan yang menyatakan bersesuaian. Dalam artian yang lain bahwa jenis layanan yang tercantum dalam Pasal 3 ayat (3) bahwa sebagian besar jenis layanan yang tersedia sudah tidak bersesuaian dengan jenis layanan yang diberikan oleh aparatur desa atau kelurahan saat ini.

Tabel 5.

Tanggapan Pihak Desa dan Kelurahan Terkait Kesesuaian Jenis Layanan yang dilaksanakan Desa/Kelurahan dengan Jenis Layanan Dalam Kerangka PADU-DESK.

No	Penilaian	Jumlah	Persentase
1.	sesuai	10	23
2.	Tidak Sesuai	34	77
Jumlah		44	100

Sumber : Pengumpulan Data Primer

Kedua, berdasarkan hasil penelitian, baik Tim PADU-DESK Kelurahan maupun Desa belum mengkoordinasikan maupun mengendalikan penyelenggaraan PADU-DESK, karena baik di desa maupun kelurahan hingga saat ini belum ada Tim PADU-DESK yang dibentuk dan ditetapkan oleh Kepala Desa maupun Lurah sebagaimana telah diuraikan sebelumnya. Hal yang sama juga terjadi pada tugas penyusunan rencana anggaran dan biaya (RAB). Baik Desa maupun Kelurahan juga belum membuat RAB tim PADU-DESK karena tim PADU-DESK yang belum dibentuk pada masing-masing Desa dan Kelurahan. Begitu juga dengan tugas tim PADU-DESK untuk melaporkan capaian pelaksanaan PADU-DESK, berdasarkan hasil penelitian, tim menemukan bahwa hingga sekarang belum ada kelurahan maupun desa yang melaporkan terkait pelaksanaan PADU-DESK di Desa dan Kelurahan masing-masing dengan alasan yang sama yaitu baik desa maupun kelurahan belum membentuk tim PADU-DESK yang ditetapkan oleh Lurah maupun Kepala Desa, sehingga tidak mungkin dilakukan pelaporan kinerja.

Terakhir, terkait dengan tugas tim PADU-DESK dalam mempertanggungjawabkan kinerja PADU-DESK kepada Bupati melalui Camat, hingga saat ini belum ada juga laporan pertanggungjawaban kinerja PADU-DESK kepada Bupati yang disampaikan melalui Camat, juga karena belum ada tim PADU-DESK di masing-masing Kelurahan dan Desa.

Berdasarkan beberapa hal tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas-tugas tim PADU-DESK, baik terkait koordinasi dan pengendalian pelaksanaan PADU-

DESK, penyusunan RAB, pelaporan capaian pelaksanaan PADU-DESK, maupun pertanggungjawaban kinerja yang disampaikan kepada Bupati melalui Camat belum ada, yang disebabkan belum adanya tim PADU-DESK yang dibentuk dan ditetapkan oleh Lurah dan Kepala Desa.

Berangkat dari kerangka teori penilaian keberhasilan implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edward tersebut peneliti menemukan beberapa temuan lain terkait faktor permasalahan dalam implementasi program PADU-DESK, berdasarkan hasil review terhadap beberapa regulasi terkait terdapat beberapa jenis pelayanan yang tidak bersesuaian lagi dilaksanakan oleh pihak Desa dan Kelurahan antara lain : Surat keterangan pengurusan IMB yang telah diubah menjadi PBG / Persetujuan Bangunan Gedung (sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja dan Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 2021), Surat keterangan Izin Keramaian (HO) yang telah dicabut urusannya melalui Permendagri No. 19 Tahun 2017, dan surat pengantar pembuatan SKCK yang sudah tidak menjadi persyaratan di instansi Kepolisian.

Di sisi lain terdapat beberapa kebutuhan masyarakat yang tidak diakomodir dalam jenis layanan pada program PADU-DESK seperti Surat Keterangan Asal Usul Barang, Surat Keterangan Tempat Usaha, Surat Keterangan kependudukan (domisili, status pernikahan, daftar keluarga, beda identitas), Surat Keterangan Pengantar Ternak, dan beberapa jenis pelayanan lainnya yang tidak dimuat dalam Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 namun pada pelaksanaannya menjadi kebutuhan warga di Kelurahan dan Desa. Akibat dorongan kebutuhan tersebut pihak Kelurahan dan Desa tetap berupaya dan berimprovisasi mengakomodir kebutuhan warga atas pelayanan yang diminta hingga kemudian menimbulkan permasalahan bagi pihak Kelurahan dan Desa karena tidak adanya pengaturan format, SOP, dan produk keluarannya akhirnya masing-masing Kelurahan dan Desa memiliki ketentuan, format, dan kebijakan yang berbeda-beda.

Beberapa hasil temuan tersebut dalam implementasinya berpengaruh besar baik positif maupun negatif terhadap tingkat keberhasilan implementasi kebijakan/program PADU-DESK di Kabupaten Kutai Kartanegara, jika dirumuskan maka temuan tersebut dapat dikelompokkan pada 2 (dua) faktor yaitu faktor tingkat kematangan/maturitas kebijakan dan faktor akseptabilitas kelompok target kebijakan.

Faktor tingkat kematangan/maturitas kebijakan adalah penilaian terkait sejauh mana kebijakan tersebut dirumuskan dengan baik oleh perumus kebijakan (policy maker) sebelum ditetapkan dan diimplementasikan oleh pelaksana kebijakan (implementer). Terdapat dua hal dalam menilai faktor maturitas kebijakan yaitu : (1) harmonisasi norma/aturan (*top-down*), yaitu dengan menilai sejauh mana kesesuaian kebijakan yang dibuat dengan norma/aturan yang lebih tinggi agar memastikan kebijakan dapat dilaksanakan tanpa bertentangan dengan norma/aturan yang lebih tinggi, dan (2) kebutuhan kebijakan (*bottom-up*), yaitu dengan menilai sejauh mana kebijakan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan objek penerima kebijakan. Seperti pada implementasi program PADU-DESK terlihat bahwa akibat beberapa jenis pelayanan yang ada tidak bersesuaian dengan peraturan yang lebih tinggi maka

pelayanan tersebut tidak dapat dilaksanakan kemudian berakibat pada kegagalan implementasi kebijakan, di sisi lain terdapat pula beberapa kebutuhan pelayanan yang tidak diakomodir dalam PADU-DESK yang semestinya dapat berpengaruh positif pada tataran implementasi baik keberhasilan program/kebijakan maupun pemenuhan kebutuhan pelayanan bagi masyarakat jika diatur dalam kerangka PADU-DESK.

Kemudian faktor akseptabilitas kelompok target kebijakan adalah penilaian untuk mengetahui sejauh mana evaluasi kebijakan dapat diterima dengan baik oleh objek target penerima kebijakan sebagai bagian akhir dari perjalanan suatu kebijakan. Faktor akseptabilitas kelompok target kebijakan ditinjau melalui aspek keluaran, dampak, serta manfaat yang didapatkan oleh penerima kebijakan. Seperti pada implementasi program PADU-DESK ditemukan bahwa faktor tidak optimalnya program tersebut berjalan adalah terdapat beberapa jenis layanan yang tidak banyak dibutuhkan oleh masyarakat, sementara di sisi lain terdapat banyak kebutuhan layanan bagi masyarakat yang tidak termuat dalam program PADU-DESK.

Dari teori yang dikemukakan oleh George C. Edward (1980) peneliti menilai bahwa faktor-faktor yang dikemukakan hanya sampai pada tahapan suatu kebijakan siap untuk dilaksanakan (hanya sampai pada tahap implementasi di implementer/pelaksana kebijakan), namun belum melihat hingga pada dampak kebijakan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor tingkat kematangan/maturitas kebijakan dan faktor akseptabilitas kelompok target kebijakan menjadi alat ukur untuk memastikan bahwa penilaian implementasi suatu kebijakan tidak hanya sampai pada tataran kesiapan implementasi, namun harus sampai kepada bagaimana kebijakan tersebut dapat memberikan dampak positif, manfaat serta nilai tambah sebagaimana tujuan kebijakan tersebut dibuat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, temuan penting dari kajian ini bahwa Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 hanya sampai tahap perumusan dan penetapan kebijakan. Dengan kata lain, Peraturan tersebut sebenarnya tidak diimplementasikan secara baik. Hal ini dapat dilihat dari fakta: (1) tidak dilakukan sosialisasi yang berimplikasi pada ketidaktahuan aparatur Desa dan Kelurahan mengenai Perbup tersebut, (2) tidak disusun pedoman teknis pelaksanaan dan (3) tidak dilakukan monitoring dan evaluasi. Faktor utama kegagalan implementasi PADU-DESK karena masuk dalam zona yang diistilahkan oleh Edward (1980) sebagai *zone of indifference*. Dalam zona ini, kebijakan yang seharusnya dilaksanakan secara optimal, pada kenyataannya dilaksanakan tidak dengan sepenuh hati. Disamping itu, jenis-jenis kewenangan dalam PADU-DESK tidak relevan jika dijalankan Desa/Kelurahan karena: (1) Perubahan kebijakan pada tingkat nasional maupun tingkat Kabupaten yang berimplikasi pada tumpang tindih kewenangan antara Desa/Kelurahan dengan Kecamatan, (2) kebijakan PADU-DESK menyeragamkan tidak hanya antara Desa dengan Kelurahan tetapi juga antara Desa dengan Desa lainnya. Padahal Desa dan Kelurahan di Kutai Kartanegara memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Dalam proses penelaahan teori, peneliti menemukan faktor tambahan dalam penilaian tingkat keberhasilan

implementasi suatu kebijakan yaitu faktor tingkat kematangan/maturitas kebijakan dan faktor akseptabilitas kelompok target kebijakan, sebagai pelengkap faktor-faktor lain yang telah dikemukakan oleh George C. Edward III (1980).

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memberikan beberapa rumusan saran bahwa: 1) Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara perlu melakukan revitalisasi dan penguatan kebijakan terhadap implementasi program PADU-DESK sebagai produk pelayanan publik yang efektif dan terintegrasi di Kelurahan dan Desa sebagai garda terdepan pelayanan kepada masyarakat. Penguatan program PADU-DESK diberikan pada aspek penyediaan program kegiatan dan anggaran, peningkatan kapasitas SDM, penetapan wewenang (baik atributif maupun delegatif), pelaksanaan sosialisasi, serta pembinaan, monitoring dan evaluasi; 2) Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara melalui Bagian Tata Pemerintahan perlu melakukan revisi terhadap Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 terutama terkait kesesuaian produk jenis layanan yang dapat dilaksanakan di Desa dan Kelurahan melalui program PADU-DESK baik secara atributif maupun delegatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andani, M., & Oktavia, Y. (2022). Analisis Pelayanan Publik Pada Kelurahan Buliang Kecamatan Batu Aji Kota Batam. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(2), 121-130. <https://journal.uir.ac.id/index.php/JIAP/article/download/9848/4633>
- Bella, N., Kimbal, M. L., & Lapian, M. T. (2017). Kualitas Pelayanan Publik Di Desa Lalumpe Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Eksekutif*, 1(1).
- Botutihe, N. (2017) Analisis Efektivitas Pelayanan Publik Pada Rumah Sakit Aloe Saboe Provinsi Gorontalo. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*. <https://doi.org/10.31314/PJIA.6.1.1-12.2017>
- Edward, G.C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press. https://openlibrary.org/books/OL4108847M/Implementing_public_policy
- Herlambang, T., Kesuma, I. D. G. A. W., & Susbiyani, A. (2022). Pengaruh profesionalisme pegawai dan standard operating procedure terhadap kepuasan masyarakat dengan kualitas pelayanan sebagai variabel intervening. *JURNAL MANAJEMEN*, 14(1), 153-164. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10849>
- Moleong, Lexy. (2016) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Norliani, E. (2021) Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintahan Desa Cahaya Baru Kecamatan Jejangkit Kabupaten Barito Kuala. <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/id/eprint/6638>
- Nugroho, R. (2014). *Public policy*. Jakarta: PT Elex Media komputindo
- Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 64 Tahun 2017 tentang Pelayanan Administrasi Terpadu Desa dan Kelurahan.
- Ripley, RB., & Franklin GA. (1986). *Policy Implementation and Bureaucracy*. Chicago: The Dorsey Press.

- Romadhona, E., & Sumardjo, M. (2022). The Effect of Service Quality, Employee Performance, and Employee Competence on Community Satisfaction in East Pademangan Village, Indonesia. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 14(2), 131-146. <https://doi.org/10.33701/jtp.v14i2.2497>
- Rondinelli, DA. & Cheema, GS., (1983). *Decentralization and Development Policy Implementation In Developing Country*. London & New Jersey: Sage Publications. [https://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2040508](https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2040508)
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sukmadinata. Nana Syaodih, (2011). *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah