

# IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENDELEGASIAN KEWENANGAN IZIN REKLAME KEPADA KEPALA KANTOR PELAYANAN PERIZINAN TERPADU KOTA PADANGSIDIMPUAN

**Ade Reskanna**  
KP2T Kota Padangsidimpuan  
e-mail: ade\_reskanna@rocketmail.com

## Abstrak

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, maka untuk mewujudkan penyederhanaan penyelenggaraan pelayanan izin reklame di Kota Padangsidimpuan, Pemerintah Kota Padangsidimpuan telah membuat kebijakan pendelegasian kewenangan walikota kepada kepala kantor pelayanan perizinan terpadu Kota Padangsidimpuan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan, faktor-faktor hambatan, serta upaya-upaya KP2T dalam mengimplementasikan kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame kepada Kepala KP2T. Penggunaan model konseptual sebagai panduan untuk menganalisis adalah menggunakan teori Edwards III yang terkenal dengan model "*direct and indirect impact on implementation*".

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yang berusaha untuk memahami masalah berdasarkan fakta tentang kenyataan yang berada pada lokus penelitian melalui teknik triangulasi data dengan informan sebanyak 13 orang, telaahan dokumen yang relevan dan pengamatan non partisipan.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan, Pendelegasian Kewenangan, Pelayanan Perizinan

## *Implementation of Billboard Permit Authority Delegation Policy to the Head of Integrated Licensing Service Office of Padangsidimpuan City*

### Abstract

*In accordance with the Interior Ministry Regulation No. 24 Year 2006 on Guidelines for One Stop Service Implementation, to simplify service procedures for billboard permit, Padangsidimpuan City Government has issued a policy delegating authority from the Mayor to the head of Integrated Licensing Service Office.*

*This research aimed to analyze the policy implementation, constraints, and efforts KP2T did to implement the billboard permit authority delegation policy to the head of Integrated Licensing Service Office. In analysis, it adopted Edwards III's theory of "direct and indirect impact on implementation" as the conceptual model.*

*This research employed a descriptive qualitative method to portray the problem based on the factual reality in the research locus through data triangulation technique to 13 informants, documentary reviews, and non-participant observation.*

**Key Words:** Policy Implementation, Delegation Policy, Licensing Service

## A. PENDAHULUAN

Salah satu langkah yang dilakukan oleh pemerintah untuk mewujudkan penyederhanaan penyelenggaraan pelayanan adalah melalui kebijakan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor: 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Pasal 1 ayat 11 menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu adalah kegiatan penyelenggaraan perijinan dan non perijinan yang proses pengelolaannya mulai dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat.

Kota Padangsidimpuan telah membentuk organisasi perangkat daerah yang memberikan bentuk layanan terpadu melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor: 07 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KP2T) Kota Padangsidimpuan yang diharapkan Pemerintah Kota (Pemko) Padangsidimpuan mampu meningkatkan keterpaduan pelayanan masyarakat di bidang perizinan yang bersifat lintas sektor. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang efektif dan efisien serta berorientasi kepada kebutuhan publik yang bermutu dan akuntabel, sebagaimana yang

tertuang dalam Rencana Strategis KP2T 2013-2017, KP2T memiliki visi “Terwujudnya Pelayanan Perizinan yang Mudah, Berkualitas dan Transparan menuju Pelayanan Prima”. Dengan demikian,

pelayanan yang diselenggarakan berorientasi kepada kebutuhan dan tuntutan masyarakat melalui pengembangan penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Terpadu.

**Tabel 1. Tujuan Dan Sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kp2t Kota Padangsidimpuan 2013-2017**

No	Tujuan	Sasaran	Target Kinerja Sasaran Pada Tahun 2013-2017 (%)					
			Kondisi Penyusunan RPJMD (2012)	2013	2014	2015	2016	2017
1	Mempermudah Perizinan melalui Pelayanan Perizinan	Terciptanya situasi yang kondusif bagi masuknya investasi ke daerah Padangsidimpuan	20	30	40	50	60	80
2	Melakukan promosi tentang potensi ekonomi Kota P.Sidimpuan	Terciptanya situasi yang kondusif bagi masuknya investasi ke daerah Padangsidimpuan	25	30	40	55	65	75
3	Pengembangan lingkungan yang kondusif bagi dunia usaha	Terwujudnya daya duung pengembangan usaha	40	60	70	85	90	100

Sumber: Renstra 2013-2017 KP2T Kota Padangsidimpuan.

Untuk memenuhi ketentuan Pasal 10 ayat 1 Perda Kota Padangsidimpuan Nomor: 07 Tahun 2010 melalui Peraturan Walikota (Perwal) Nomor: 04 Tahun 2012 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Perizinan dan Non Perizinan Kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan, Walikota mendelegasikan kewenangannya kepada Kepala KP2T Kota Padangsididmpuan untuk mengeluarkan izin sebanyak 29 izin salah satunya adalah izin reklame. Sebagaimana Bab II Pasal 3 Perwal No. 04 Tahun 2012, ruang lingkup pendelegasian kewenangan perizinan dan non perizinan adalah:

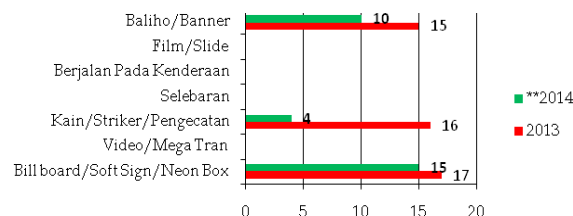
- (1) Pendelegasian sebagian kewenangan perizinan dan non perizinan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, meliputi:
  - a. penerbitan;
  - b. penandatanganan; dan
  - c. penarikan retribusi.
- (2) Penandatanganan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b ditandatangani oleh Kepala KP2T atas nama Walikota.

Bab I Pasal 1 point 33:

“Izin yang dikeluarkan kepada Badan, Pribadi atau Perusahaan yang memakai dan menyelenggarakan kegiatan yang berdampak kepada masyarakat dengan menggunakan reklame meliputi reklame papan/*billboard*/, *video tran/mega tran*, *kain*, *stiker*, *selebaran*, reklame berjalan pada kendaraan udara, *film/slide* serta *perorangan*.”

Reklame merupakan salah satu alat komunikasi visual di wilayah Pemko

Padangsisimpuan. Pemasangan reklame pada berbagai lokasi dilakukan oleh berbagai pihak dengan tujuan mempromosikan sesuatu. Bentuknya mulai dari papan tanda, umbul-umbul, logo, dan simbol-simbol lainnya yang menunjukkan kepemilikan, status, kelompok persatuan, barang dan jasa, serta sopan-santun.



**Gambar 1.** Grafik Izin Reklame Yang Diterbitkan Tahun 2013 S/D Juli 2014

Pada tahun 2013, izin reklame yang diterbitkan adalah reklame jenis; Baliho/Banner sebanyak 15 izin, Kain/Stiker/Pengecatan sebanyak 16 izin, dan Bill Board/Soft Sign/Neon Box sebanyak 17 izin. Sedangkan pada tahun 2014 sampai dengan 24 Juli, KP2T telah menerbitkan izin reklame jenis; Baliho/Banner sebanyak 10 izin, Kain/Stiker/Pengecatan sebanyak 4 izin, dan Bill Board/Soft Sign/Neon Box sebanyak 15 izin. Berdasarkan gambar 1, untuk jenis reklame; berjalan pada kendaraan, selebaran, stiker, dan reklame udara belum pernah dikeluarkan izin atas pemasangan reklame, akan tetapi dapat ditemukan terpasang di wilayah Kota Padangsidimpuan.

Pada pelaksanaannya, kebijakan pendelegasian wewenang izin reklame kepada Kepala KP2T Kota Padangsidimpuan belum

terimplementasikan sebagaimana perundangan berlaku. Hal tersebut dilihat dari proses pengurusan izin oleh pemohon yang harus memenuhi dan mengurus sendiri semua persyaratan untuk dapat diproses oleh KP2T. Seperti; surat pernyataan tidak keberatan dari masyarakat sekitar lokasi yang diketahui Lingkungan, Lurah/Kepala Desa dan Camat, Surat izin pemakaian lahan ruang milik jalan dari Pemerintah Daerah untuk tanah milik/dikuasai pemerintah daerah, pembuatan denah lokasi pemasangan reklame, dan pembayaran pajak reklame ke DPPKAD. Kondisi tersebut dikarenakan belum efektifnya komunikasi antar pelaksana kebijakan yang ditunjukkan ketidakterlibatan anggota tim teknis survei lapangan sebagai pembuat rekomendasi kelayakan izin dan Berita Acara Hasil Pemeriksaan lapangan.

Sebagaimana hasil rekapitulasi analisis jabatan dan beban kerja KP2T Tahun 2013, bahwa KP2T masih mengalami kekurangan staf sebanyak 20 orang yang belum terealisasikan, sehingga untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, KP2T mengalami terjadinya rangkap fungsi sebagai staf administrasi dan tim teknis. Kurangnya monitoring dan evaluasi atas pengeluaran izin reklame yang dilakukan oleh KP2T terhadap pemasangan reklame mengakibatkan banyaknya penempatan reklame yang mendapatkan izin tanpa memperhatikan keindahan taman kota.

Sebagai penyelenggara pelayanan administrasi di bidang perizinan secara terpadu harusnya memberikan dampak positif terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pajak reklame. Laporan realisasi capaian target PAD Kota Padangsidempuan dari pajak reklame belum menunjukkan peningkatan yang signifikan dari Tahun Anggaran 2010 s/d 2013. Padahal, dengan sistem pelayanan terpadu seharusnya mampu mendorong masyarakat untuk mempublikasikan usaha ataupun kegiatannya melalui media reklame yang memberikan peningkatan kontribusi PAD dari pajak reklame, sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 2. Capaian Realisasi Pajak Reklame**

No.	Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	2010	650,000,000	258,920,374	39,83%
2	2011	400,000,000	297,002,673	74, 25%
3	2012	350,000,000	265,275,750	76,79%
4	2013	375,000,000	284,488,182	75,86%

Sumber: Laporan Keuangan DPPKAD Kota Padangsidempuan (Diolah)

Berdasarkan tabel di atas, penerimaan pajak reklame terhitung Tahun Anggaran 2010 s/d 2013 belum memberikan kontribusi yang baik terhadap peningkatan PAD melalui pajak reklame. Laporan keuangan tersebut menunjukkan bahwa persentase capaian target pajak reklame sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 belum pernah mencapai target minimal 80%.

## B. LANDASAN TEORITIS

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Dalam hal ini, kebijakan dimaksud adalah implementasi pendelegasian kewenangan izin reklame kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan yang pada prinsipnya bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat untuk efektifitas dan efisiensi kegiatan pengurusan izin reklame serta berkontribusi dengan capaian target Pendapatan Asli Daerah melalui pajak reklame.

### a. Implementasi Kebijakan Publik

Salah satu permasalahan/krisis yang dialami oleh publik di Indonesia adalah rendahnya kualitas pelayanan publik yang memaksa pemerintah untuk sesegera mungkin memperbaiki buruknya sistem pelayanan publik dengan merubah paradigma sistem pemerintahan sentralisasi menjadi desentralisasi. Sebagaimana, Hailey (Soemitro, 1989: 114) mengatakan: "*Nation building* mungkin membutuhkan sentralisasi, namun pembangunan menuntut adanya kontrol lokal tertentu." Kebijakan pemerintah Undang-Undang (UU) Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah di dalam berbagai bidang. Kecuali kewenangan atas pertahanan dan keamanan, agama, keuangan dan fiskal, hubungan luar negeri, hukum, termasuk angkatan bersenjata dan kepolisian. Salah satu kewenangan yang dimiliki pemerintah daerah adalah dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik. Kewenangan tersebut harus diperhatikan oleh pemerintah daerah karena merupakan bagian penentu keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah. Berdasarkan UU Nomor 32 Tahun 2004 pasal 1 ayat (7), bahwa "Desentralisasi diartikan sebagai penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah

otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Berdasarkan makna kebijakan publik yang menekankan pada tanggapan atas permasalahan melalui tindakan pemerintah dalam periode tertentu, maka Peko Padangsidimpuan dalam rangka peningkatan layanan publik di bidang perizinan mengeluarkan kebijakan dengan membentuk Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu melalui Perda Nomor: 07 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan. Maka, untuk menjalankan tugas dan fungsi KP2T Kota Padangsidimpuan sebagaimana Bab III Pasal 3 Perda Nomor: 07 Tahun 2010, Pemerintah Kota Padangsidimpuan melalui kebijakan Perwal Nomor: 04 Tahun 2010 memberikan kewenangan Walikota Padangsidimpuan kepada Kepala KP2T Kota Padangsidimpuan untuk mengeluarkan izin reklame atas nama Walikota Padangsidimpuan (Bab II Pasal 3).

Secara etimologi, kata implementasi berasal dari bahasa Inggris “to implement”, yang artinya pelaksanaan dan penerapan. Pengertian ini dipertegas oleh Hill and Hupe dan Pressman and Wildavsky (Rusli, 2013: 90), bahwa: “Implementation, to us, means just what Webster and Roger say it does: to carry out, accomplish, fulfill, produce, complete. But what is being implemented? A policy, naturally. There must be something out there prior to implementation; otherwise there would be nothing to move toward in the process of implementation. A verb like ‘implement’ must have an object like ‘policy’. But policies normally contain both goals and the means for achieving them. How, then, do we distinguish between a policy and its implementation?”

Jones (1994: 65): “Implementasi kebijakan adalah merupakan konsep dinamis yang melibatkan secara terus menerus usaha-usaha untuk mencari apa yang akan dan dapat dilaksanakan, yang mengatur aktivitas-aktivitas yang mengarah kepada penempatan suatu program”. Hal senada diungkapkan oleh Edward III (1980:1) yang mendefinisikan kebijakan publik “Policy implementation as we have seen is the stage of policy making between the establishment of a policy such as the passage of a legislative act, the issuing of an executive order, the handing down of a judicial decision, or the promulgation of a regulatory rule and the consequences of the policy for the people whom it affects”.

Implementasi dalam hal ini berarti tindakan-tindakan yang dilakukan oleh

pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Akan tetapi pemerintah dalam membuat kebijakan juga harus mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan tersebut dapat memberikan dampak yang buruk atau tidak bagi masyarakat. Hal tersebut bertujuan agar suatu kebijakan tidak bertentangan dengan masyarakat, apalagi sampai merugikan masyarakat.

George C. Edwards III, dalam bukunya *Implementing Public Policy* (1980) menegaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan kegiatan yang kompleks. Melalui model implementasi kebijakan publik yang diberi nama “direct and indirect impact on implementation”. Ia menyebutkan empat faktor yang secara simultan bekerja dan berinteraksi yang pada gilirannya berpengaruh secara langsung atau tidak langsung terhadap keberhasilan implementasi kebijakan publik. Ke-empat faktor tersebut adalah sebagai berikut (Winarno, 2012: 178-210):

1. *Communication* (Komunikasi). Secara umum, Edwards membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan (*clarity*).
  - a. Transmisi; Sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan.
  - b. Kejelasan; Jika kebijakan-kebijakan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan tersebut harus jelas.
  - c. Konsistensi; Jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas.
2. *Resources* (sumber daya). Perintah-perintah implementasi mungkin diteruskan secara cermat, jelas dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan, maka implementasi cenderung tidak efektif.
  - a. Staf; Sumber yang paling penting dalam melaksanakan kebijakan bisa saja adalah staf. Akan tetapi, ada hal

- yang harus diingat bahwa jumlah tidak selalu mempunyai efek positif bagi implementasi kebijakan.
- b. Informasi; Mempunyai dua bentuk: Pertama, informasi mengenai bagaimana melaksanakan suatu kebijakan. Kedua, informasi adalah data tentang ketaatan personil-personil lain terhadap peraturan-peraturan pemerintah.
  - c. Wewenang; Ini akan berbeda-beda dari suatu program ke program yang lain serta mempunyai banyak bentuk yang berbeda, seperti; hak untuk mengeluarkan surat panggilan untuk datang ke pengadilan; mengajukan masalah-masalah ke pengadilan; mengeluarkan perintah kepada pejabat lain, menarik dana dari suatu program; menyediakan dana, staf dan bantuan teknis kepada pemerintah daerah; membeli barang-barang dan jasa; atau memungut pajak.
  - d. Fasilitas; Fasilitas fisik bisa pula merupakan sumber-sumber penting dalam implementasi. Seorang pelaksana mungkin mempunyai staf yang memadai, mungkin memahami apa yang harus dilakukan, dan mungkin mempunyai wewenang untuk melakukan koordinasi, tanpa perlengkapan, tanpa perbekalan, maka besar kemungkinan implementasi yang direncanakan tidak akan berhasil.
3. *Disposition* (Sikap pelaksana/Kecenderungan-kecenderungan). Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu (dukungan), kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal. Demikian pula sebaliknya, bila tingkah laku atau perspektif para pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi semakin sulit.
    - a. Pengangkatan Birokrat; Bila pengangkatan pejabat tinggi semata-mata untuk menampung berbagai kelompok yang ada di masyarakat, maka besar kemungkinan akan menghancurkan kebijakan itu sendiri.
    - b. Beberapa Insentif; salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif-insentif.
  4. *Bureaucratic Structure* (Struktur birokrasi). Birokrasi baik secara sadar atau tidak sadar memilih bentuk-bentuk organisasi untuk kesepakatan kolektif, dalam rangka memecahkan masalah-masalah sosial dalam kehidupan modern.
    - a. *Standard Operating Procedures* (SOP); Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat memanfaatkan waktu yang tersedia, menyeragamkan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas.
    - b. *Fragmentasi*; Tanggung jawab bagi suatu bidang kebijakan sering tersebar di antara beberapa organisasi, seringkali pula terjadi desentralisasi kekuasaan tersebut dilakukan secara radikal guna mencapai tujuan-tujuan kebijakan.
- b. **Pelayanan Perizinan**

Davis Heineke (Ibrahim, 2008: 1) mengemukakan bahwa "Pelayanan menyangkut sejumlah informasi yang diinginkan pelanggan, tindakan yang sukar disentuh dan diukur secara eksak ukuran kepuasannya, sangat sensitif dan sukar diprediksikan kedepannya serta tergantung juga pada nilai yang dianggap pantas oleh pelanggan terhadap apa yang diterima dan dibayarnya." Pendapat tersebut menyiratkan bahwa pelayanan secara kuantitatif dapat diukur walaupun sukar untuk diperkirakan. Karena pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan akan dibandingkan dengan pengorbanan yang diberikan terhadap apa yang ia rasakan. Dalam hal ini, berarti kepuasan pelanggan dalam pelayanan tidak bisa disamakan. Hanya saja, kepuasan pelayanan dapat dilakukan dengan suatu standarisasi yang harus diberikan kepada pelanggan.

UU Nomor: 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Bab I, Pasal 1 ayat (1) menyatakan "Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik". Dengan demikian, terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik (Hardiansyah, 2011: 12):

1. Organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan, yaitu pemerintah/pemerintah daerah
2. Penerima layanan (pelanggan), yaitu masyarakat atau organisasi yang berkepentingan
3. Kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan).

Salah satu wujud pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan (pemerintah daerah) adalah pelayanan perizinan yang saat ini dituntut agar pelayanan perizinan yang diberikan kepada warga negara dapat lebih sederhana (pelayanan terpadu). Sistem pelayanan perizinan yang tidak terpadu ditandai dengan:

1. Prosedur pengurusan izin yang berbelit-belit dan terlalu banyak instansi yang terlibat
2. Biaya yang terlalu tinggi
3. Persyaratan yang tidak relevan
4. Waktu penyelesaian izin yang terlalu lama
5. Kinerja pelayanan yang sangat rendah.

Pasal 1 angka 11 Permendagri Nomor: 24 Tahun 2006 menjelaskan bahwa Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu adalah kegiatan penyelenggaraan perizinan dan non perizinan yang proses pengelolaannya mulai dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat. Sedangkan Pasal 11 angka 12 Permendagri Nomor 24 Tahun 2006 menjelaskan tentang perizinan paralel (satu atap) adalah penyelenggaraan perizinan yang diberikan kepada pelaku usaha yang dilakukan sekaligus mencakup lebih dari satu jenis izin, yang diproses secara terpadu dan bersamaan.

### c. Pendelegasian Kewenangan

Untuk dapat mengeluarkan izin reklame, melalui Peraturan Walikota Padangsidempuan Nomor 04 Tahun 2012 merupakan bentuk pelimpahan vertikal yang memberikan sebagian kekuasaan Walikota kepada Kepala KP2T Kota Padangsidempuan dalam bentuk Izin sebagaimana yang terdapat dalam peraturan. Pelimpahan wewenang sangat penting karena beberapa hal sebagai berikut (Wursanto, 2005: 241):

1. Pelimpahan wewenang penting dalam rangka pengembangan organisasi.
2. Pelimpahan wewenang sangat penting dalam rangka mendapat efisiensi dan

efektivitas kerja dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Pelimpahan wewenang sangat penting karena bagaimanapun kemampuan seseorang itu terbatas, baik keterbatasan waktu, pengetahuan maupun pengalaman, sehingga sebagian dari kekuasaan atau wewenang perlu dilimpahkan kepada orang lain.
4. Pelimpahan wewenang sangat penting dalam rangka mendapatkan bantuan dari pihak lain untuk melakukan tugas dengan lebih baik daripada bila tugas itu dilakukan sendiri.
5. Pelimpahan wewenang sangat penting dalam rangka meringankan beban dan tanggungjawab seorang pimpinan.

Pelimpahan dimaksud adalah pelimpahan penerbitan dan penandatanganan, sehingga dalam penerbitan naskah izin selalu membubuhi a.n. Walikota Padangsidempuan. Pelimpahan Penandatanganan a.n. merupakan jenis pelimpahan wewenang secara mandat. Atas nama (a.n.) digunakan jikalau yang menandatangani surat telah diberi wewenang oleh pejabat yang bertanggung jawab berdasarkan bidang tugas, wewenang dan tanggung jawab pejabat yang bersangkutan. Pejabat yang bertanggung jawab melimpahkan wewenang kepada pejabat di bawahnya, paling banyak hanya 2 (dua) rentang jabatan struktural di bawahnya. Persyaratan pelimpahan wewenang ini adalah:

- a. Pelimpahan wewenang harus dituangkan dalam bentuk tertulis yaitu dalam bentuk Instruksi Dinas atau Surat Kuasa
- b. Materi yang dilimpahkan harus merupakan tugas dan tanggung jawab pejabat yang melimpahkan
- c. Pada dasarnya wewenang penandatanganan meliputi surat-surat untuk kepentingan ke luar maupun di dalam lingkungan Lembaga Negara tersebut
- d. Penggunaan wewenang hanya sebatas kewenangan yang dilimpahkan kepadanya dan materi kewenangan tersebut harus dipertanggungjawabkan oleh yang dilimpahkan kepada yang melimpahkan
- e. Tanggung jawab sebagai akibat penandatanganan surat berada pada pejabat yang di atas namakan.

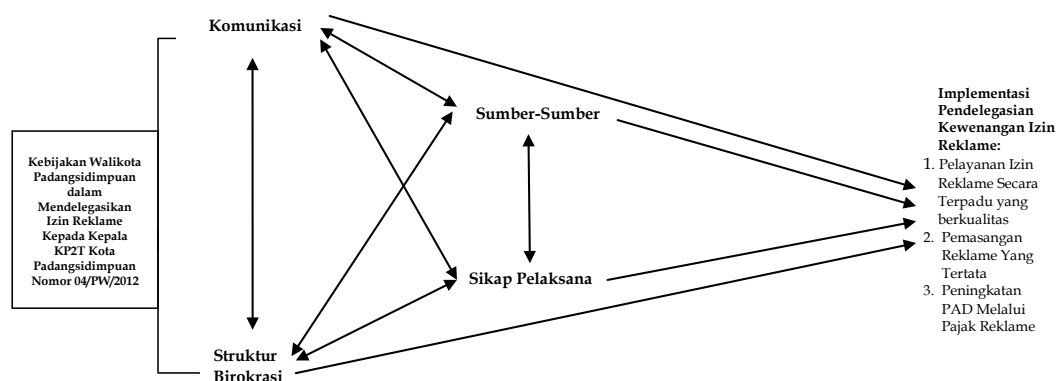
### C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif deskriptif, sehingga dalam

pelaksanaannya, peneliti mengumpulkan informasi mengenai gambaran gejala atau keadaan apa adanya yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan klarifikasi fenomena yang ada. Creswell mengungkapkan, untuk mendapatkan data dalam penelitian dapat menggunakan berbagai sumber informasi yang meliputi observasi, wawancara, materi *audio-visual*, dokumentasi dan laporan. Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Informan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode purposive sebagai

informan kunci (*key informan*) yang terlibat dalam implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame kepada kepala KP2T Kota Padangsidempuan sebanyak 13 orang, yaitu Kepala KP2T, Subbag Kepegawaian, Kasi KP2T, Tim Teknis, dan Pemohon Izin. Untuk penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan cara observasi non partisipasi, wawancara mendalam, dan kajian dokumen untuk memperoleh data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan dan hasil observasi maupun data sekunder yang diperoleh dari mengkaji dokumen-dokumen penting yang berkaitan dan mendukung.



Diadopsi dari George C. Edwards III (1980: 148)

**Gambar 2.** Model Konseptual Implementasi Pendelegasian Kewenangan Izin Reklame Kepada Kepala Kp2t Kota Padangsidempuan

#### D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

George C. Edwards III (1980: 100) menegaskan empat faktor yang secara simultan bekerja dan berinteraksi yang pada gilirannya berpengaruh secara langsung atau tidak langsung terhadap keberhasilan implementasi kebijakan publik. Berikut gambaran implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame kepada Kepala KP2T Kota Padangsidempuan:

##### 1. Komunikasi

Semakin tinggi pengetahuan kelompok sasaran atas program, akan mengurangi

tingkat penolakan dan kekeliruan dalam mengaplikasikan program dan kebijakan dalam ranah yang sesungguhnya. KP2T telah melakukan berbagai kegiatan melalui Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur. Pelaksanaan program tersebut sebagai wujud penyampaian berbagai peraturan perundang-undangan perizinan. Berikut tabel pelaksanaan program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur tahun anggaran 2012 s/d 2014:

**Tabel 3. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Tahun Anggaran 2012 S/D 2014**

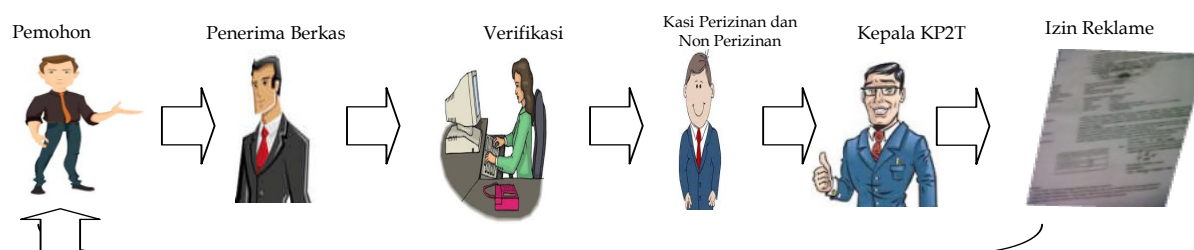
No.	Tahun Anggaran	Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realiasi Anggaran (Rp)
1	2012	Sosialisasi Peraturan Perundang-Undangan	117.625.080,-	169.672.080,-
2	2013	Bimbingan Teknis, Workshop, Sosialisasi dan Legal Drafting Bidang Hukum Serta Peningkatan SDM Bidang Lainnya	105.000.000,-	65.312.500,-
3	2014	Sosialisasi Peraturan Perundang-Undangan	138.732.000,-	138.732.000,-

Sumber: DPA KP2T Kota Padangsidempuan.

Penyampaian kebijakan pendelegasian izin reklame juga dilakukan melalui papan reklame yang berukuran 1 x 0.75 M yang terbuat dari bahan besi sebagai penopang dan permukaan isi reklame terbuat dari plastik dengan kalimat **“Uruslah Izin Usaha Anda Ke Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan”**. Pengadaan papan reklame tersebut dilakukan pada Tahun Anggaran 2012 berjumlah 10 unit yang terpasang di Kantor Kecamatan se-Kota Padangsidimpuan 6 unit dan 4 unit di wilayah Kota Padangsidimpuan lainnya. Selain itu, KP2T juga telah melakukan kerjasama dengan Radio Swasta RAU Laksamana 105 FM yang dilakukan pada tahun 2012 dan 2014 sebagai wujud promosi dan iklan KP2T berupa himbauan agar masyarakat mengurus izin usahanya.

Dalam proses transmisi komunikasi implementasi, menunjukkan bahwa KP2T telah menunjukkan upaya penyampaian kebijakan

kepada aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Padangsidimpuan. Hal ini ditunjukkan dengan pelaksanaan berbagai kegiatan yang memberikan informasi bagi aparatur dan masyarakat Kota Padangsidimpuan berupa sosialisasi peraturan perundang-undangan. Fakta empirik menunjukkan bahwa aparatur yang telah mengikuti sosialisasi khususnya pelaksana kebijakan sendiri (KP2T) belum menunjukkan perubahan yang berarti atas pelayanan yang lebih berkualitas kepada masyarakat. Pelaksanaan sosialisasi kebijakan yang telah terselenggara pada tahun yang telah lalu tidak menunjukkan adanya ruh bagi pelaksana kebijakan yang merubah pola pikir peningkatan mutu pelayanan izin reklame kepada masyarakat. Fakta tersebut dibuktikan dengan belum adanya wujud nyata pola pelayanan terpadu satu pintu dengan berprinsip pada kesederhanaan pelayanan untuk efektif dan efisiensi waktu dan biaya.



Gambar 3. Ilustrasi Pelaksanaan Prosedur Penerbitan Izin Reklame di KP2T Kota Padangsidimpuan

Gambar di atas menunjukkan bahwa proses pengeluran izin reklame, KP2T belum terpadu dan belum melibatkan anggota tim teknis untuk melakukan survei ke lapangan tempat pemasangan reklame. Pada saat pemohon datang mengurus izin reklame, petugas informasi sekaligus penerima berkas akan memeriksa kelengkapan persyaratan berkas. Ketidakterlibatan tim teknis menyebabkan tidak adanya berita acara survei lapangan dan rekomendasi dari tim teknis atas layak tidaknya reklame yang akan dipasang oleh pemohon. Bahkan petunjuk teknis penerbitan izin reklame belum ada yang pastinya akan menyebabkan kebingungan bagi tim teknis untuk mengeluarkan rekomendasi izin.

Pentingnya transmisi dalam komunikasi kebijakan kepada masyarakat sesungguhnya dapat menjadi kontrol sosial bagi KP2T atas pelaksanaan kebijakan. Belum terlaksananya kegiatan sosialisasi tatap muka langsung dengan masyarakat (hanya berupa himbauan papan reklame dan radio), menyebabkan tidak adanya kontrol sosial atas sistem pelaksanaan izin reklame yang belum terpadu. Penulis

menginterpretasikan, belum tersampainya kebijakan secara utuh kepada masyarakat menyebabkan tidak adanya komplain dari masyarakat yang mengurus izin reklame yang belum sesuai dengan isi kebijakan.

Kejelasan atas pelaksanaan kebijakan bagi pelaksana kebijakan belum sejalan dengan apa yang dituangkan dalam kebijakan. KP2T dalam proses pelaksanaan kebijakan telah membuat pola pelayanan tersendiri yang telah bertolak belakang dengan kebijakan yang mengharapkan terwujudnya sistem pelayanan terpadu satu pintu dengan prinsip kesederhanaan pengurusan. Belum tersampainya kebijakan kepada masyarakat telah menunjukkan fakta bahwa pentingnya kejelasan atas isi kebijakan yang menjadi suatu keharusan untuk mentaati kebijakan atas tindakan ataupun kegiatan yang akan dilangsungkan oleh kelompok sasaran kegiatan. Dengan ketidakjelasan tersebut, telah menunjukkan masih terdapatnya beberapa jenis reklame yang telah terpasang tanpa memiliki izin sebagaimana dalam laporan tahunan pengeluaran izin reklame. Kondisi tersebut semakin pelik karena kurangnya tindakan lebih

lanjut yang harus dilakukan oleh pelaksana kebijakan atas pemasangan reklame yang tidak memiliki izin.

Kurangnya kejelasan bagi pelaksana kebijakan menyebabkan pelaksana kebijakan tidak merasa bersalah atas sistim pelayanan yang tidak terpadu sebagaimana tujuan kebijakan. Hal tersebut terlihat ketika KP2T pada tahun 2012 sampai Juni 2013 dalam mengeluarkan izin tidak memiliki prosedur standar. Kemudian setelah adanya prosedur standar pada bulan Juli 2013, KP2T tetap saja mengeluarkan izin tanpa mengikuti prosedur standar yang ada. Dengan demikian, tampak pelaksana kebijakan kurang mendukung dalam melaksanakan tujuan kebijakan untuk mewujudkan pelayanan yang sederhana, efektif dan efisien. Karena para pemohon untuk mendapatkan izin reklame tetap saja mengurus semua kelengkapan sendiri, termasuk surat keterangan dari kecamatan, dan membayar pajak reklame, baru menyerahkan berkas kepada KP2T untuk diproses lebih lanjut.

Dalam konsistensi komunikasi kebijakan, KP2T masih sebatas tahap menggugurkan kewajibannya saja tanpa melakukan tindakan yang kontiniu. Hal tersebut dapat dilihat dari komunikasi yang belum rutin antar pelaksana kebijakan yang hanya melakukan pertemuan beberapa kali dengan tim teknis dan rapat staf. Sebagai penyelenggara pelayanan perizinan, KP2T seharusnya memiliki jadwal rutin evaluasi dan monitoring atas pelaksanaan izin reklame sebagaimana dalam uraian tugas yang memuat adanya evaluasi dan monitoring bermuara pada laporan rutin atas pelaksanaan izin reklame.

Berdasarkan uraian di atas, aspek komunikasi implementasi kebijakan dapat dimaknai belum efektif. Hal tersebut ditunjukkan dari penyampaian kebijakan dan koordinasi kepada aparatur yang belum baik antara KP2T dengan instansi terkait. Selain itu, masyarakat sebagai kelompok sasaran kebijakan belum pernah mendapatkan penjelasan langsung dari pihak KP2T tentang sistim dan arah kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame.

Untuk mendapatkan sinkronisasi, usaha yang berpangkal pada waktu dan tata urutan pelaksanaan pekerjaan, koordinasi dalam organisasi sangat dibutuhkan. Menurut arahnya, Soekarno (Wursanto, 2005: 251) menyatakan bahwa koordinasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Koordinasi vertikal, adalah tindakan atau kegiatan penyatuan/pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan-

kegiatan unit-unit/satuan-satuan kerja yang langsung ada di bawah wewenang dan tanggungjawabnya.

2. Koordinasi horizontal, dibedakan menjadi dua, yaitu:
  - a. *Interdisciplinary*, adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan/menyatukan tindakan untuk mewujudkan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain, baik secara internal maupun secara eksternal pada unit-unit yang mempunyai tugas yang sama.
  - b. *Interrelated*, adalah koordinasi antar badan, instansi/lembaga yang fungsinya satu sama lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara internal maupun secara eksternal.

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa komunikasi dalam bentuk koordinasi yang dilakukan dalam implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame harus dilakukan dalam bentuk koordinasi vertikal dan horizontal. Belum efektifnya komunikasi implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame disebabkan karena koordinasi yang lemah antara pimpinan dengan staf, pimpinan dengan skpd terkait, dan staf dengan pelaksana teknis kegiatan. Kelemahan tersebut dapat dilihat dari penyampaian kebijakan kepada aparatur yang belum menunjukkan terjadinya komunikasi dua arah dan pelaksanaan rapat koordinasi serta pemberian arahan yang tidak terencana dan tersusun secara periodik. Sehingga para pelaksana kebijakan tidak sepenuhnya dilibatkan dalam proses pengeluaran izin reklame dan bahkan ada yang tidak memahami dan mengetahui perkembangan pengeluaran izin reklame yang telah dilaksanakan. Demikian juga halnya komunikasi antara KP2T dengan masyarakat yang masih minim dalam menyampaikan kebijakan. Kurangnya penyampaian kebijakan telah menyebabkan masyarakat bersifat pasif dalam menerima wujud pelayanan perizinan yang belum terpadu satu pintu.

## 2. Sumber-Sumber

Untuk melaksanakan kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame, KP2T sampai dengan September 2014 memiliki jumlah staf sebanyak 25 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan data yang ada, dalam proses pengeluaran izin reklame, KP2T belum memiliki staf pelaksana kebijakan yang sangat

urgen. Pada pelaksanaan proses pengeluran izin reklame saat ini dilakukan oleh; 1 orang petugas pelayanan informasi pendaftaran dan agendaris, 1 orang petugas verifikasi data, 1 orang petugas pembuat rekomendasi, dan Kasi Perizinan dan Non Perizinan.

**Tabel 4. Data PNS Kp2t Berdasarkan Golongan Dan Pendidikan**

No.	Uraian	Jumlah	
1	Golongan	IVa	1
		IIIId	-
		IIIc	4
		IIIb	5
		IIIa	5
		IIId	-
		IIc	2
		IIb	8
		IIa	-
2	Pendidikan	S1	13
		SMA	12
Jumlah		25	

Sumber: Subbag Tata Usaha KP2T Kota Padangsidempuan

Kekurangan jumlah staf diperkuat dengan adanya rekapitulasi hasil analisis jabatan dan beban kerja KP2T Kota Padangsidempuan Tahun 2103 yang dikeluarkan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan berikut ini:

**Tabel 5. Daftar Kekurangan Pegawai KP2T Berdasarkan Rekapitulasi Hasil Analisis Jabatan Dan Beban Kerja**

No.	Nama Jabatan	Jumlah Kekurangan
1	Pengumpul dan Pengolah Data	1
2	Agendaris	4
3	Penata Arsip	1
4	Caraka	1
5	Pengetik	2
6	Pengelola Kesejahteraan Pegawai	1
8	Pemroses dan Penyusun Laporan	1
9	Penjadwal Tinjauan Lapangan	1
10	Pemroses Berkas Perizinan	2
11	Petugas Penyerahan Perizinan dan Non Perizinan	1
12	Petugas Pemantauan Perizinan dan Non Perizinan	1
13	Petugas Pelayanan Pengaduan	1
14	Pengendali Perizinan dan Non Perizinan	1
15	Operator Komputer	1
16	Petugas Verifikasi Berkas Perizinan dan Non Perizinan	1
Total Kekurangan		20

Sumber: Bagian Organisasi Setda Kota Padangsidempuan.

Selain sumber daya manusia (staf KP2T) yang ada, sesuai Keputusan Walikota Padangsidempuan Nomor: 154/KPTS/2014 Tentang Tim Teknis Peningkatan Kapasitas Pelayanan Perizinan dan Non Perizinan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan, telah menetapkan 3 PNS yaitu; Kasi Gedung-Gedung Dinas PU Daerah Kota Padangsidempuan, Kasi Pembinaan dan Pengawasan Lalu Lintas Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Daerah Kota Padangsidempuan, dan Kasi Penataan dan Pemeliharaan Taman Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pencegahan Kebakaran Daerah Kota Padangsidempuan sebagai tim teknis izin reklame.

Sebagai upaya pemaksimalan pelaksanaan kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame, KP2T Kota Padangsidempuan membuat kegiatan bimbingan teknis melalui program peningkatan kapasitas aparatur KP2T dan kunjungan keberbagai pemerintahan daerah yang telah melaksanakan sistem pelayanan perizinan terpadu yang cukup bagus yaitu; Pemerintah Kabupaten Jembrana, Bali, Pemerintah Propinsi D.I Yogyakarta, Pemerintah Kota Palembang.

Berdasarkan data yang ada, untuk bimbingan teknis maupun diklat yang diikuti oleh PNS KP2T lebih banyak berhubungan dengan sistem penatausahaan keuangan daerah. Dalam hal ini, KP2T selalu mengikutsertakan stafnya sebanyak 4 orang. Padahal, jika dilihat berdasarkan struktur organisasi, bahwa yang berhubungan langsung dengan sistem penatausahaan keuangan hanya Bendahara Pengeluaran, Bendahara Penerimaan, PPK, dan Kuasa Pengguna Anggaran.

Fakta empirik menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Padangsidempuan belum menunjukkan perhatian khusus pada kondisi staf pelaksana kebijakan di KP2T. Dalam hal ini, sejak dilakukannya analisis jabatan dan analisis beban kerja KP2T pada tahun 2013, seharusnya sudah dapat direalisasikan pada saat ini melalui mutasi staf yang telah dilakukan beberapa kali di lingkungan Pemerintah Kota Padangsidempuan. Secara kuantitas, jumlah staf KP2T pada saat ini sangat sedikit jika dilihat dari hasil analisis jabatan dan beban kerja KP2T. Akan tetapi, kondisi kekurangan tersebut sebenarnya bisa saja diminimalisir jika staf yang ada pada saat ini telah memiliki kompetensi yang cukup memadai. Karena pada kenyataannya masih terdapat staf yang belum diberdayakan.

Pelaksanaan program peningkatan kompetensi aparatur KP2T berupa pendidikan dan pengembangan serta adanya kunjungan kerja ke berbagai daerah, belum menunjukkan perubahan yang lebih baik bagi aparatur. Pada pelaksanaannya, aparat yang ditugaskan untuk mengikuti kegiatan dimaksud belum sesuai dengan kebutuhan peningkatan kompetensi dari diri aparturnya sendiri. Selain itu, hampir setiap kegiatan diikuti oleh orang yang sama. Sehingga diindikasikan bahwa KP2T belum melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pengembangan yang tepat untuk staf. Untuk itu, hal penting yang seharusnya dilakukan oleh KP2T adalah dengan menganalisis kebutuhan staf dalam pendidikan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi KP2T. Dengan demikian, kekurangan staf yang ada pada saat ini akan dapat diminimalisir untuk menghindari terjadinya penggemukan pelaksana organisasi yang akan memunculkan permasalahan in efisiensi anggaran dan rentang kendali yang lebih banyak dalam mengkomunikasikan kebijakan kepada pelaksana kebijakan.

Untuk penyampaian informasi pelaksanaan kebijakan yang telah dilakukan melalui papan informasi dimaknai belum dapat memberikan informasi sistem pelayanan perizinan kepada masyarakat. Peruntukan papan informasi hanya sebatas pemberitahuan dan himbauan dari pimpinan kepada staf. Sedangkan skema alur prosedur proses perizinan belum ditampilkan pada papan informasi. Jika di kaji lebih mendalam, sistem informasi yang lebih mudah diakses bisa saja melakukan suatu terobosan pemanfaatan informasi teknologi dalam bentuk website KP2T. Dengan pemanfaatan website tersebut, KP2T akan lebih mudah menyampaikan informasi berbagai kegiatan yang sudah maupun akan dilaksanakan. Selain itu, dengan profile KP2T yang memuat sejarah serta gambaran pelayanan perizinan yang diselenggarakan oleh KP2T mudah diakses. Termasuk bagaimana KP2T berinovasi dengan sistem pelayanan pendaftaran permohonan izin reklame secara online. Dengan terobosan tersebut, maka akan memungkinkan tatap muka antara pemohon izin dengan petugas izin lebih diminimalisir. Sehingga kemungkinan terjadinya tindakan pelanggaran hukum oleh petugas dapat dihindari dan pelayanan yang diberikan akan lebih berkualitas.

Melalui Peraturan Daerah Nomor 07 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota

Padangsidempuan dinyatakan bahwa Kantor dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang disebut sebagai Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan yang merupakan Eselon IIIa. Penjabaran uraian tugas, fungsi dan tata kerja KP2T Kota Padangsidempuan telah diatur dalam Peraturan Walikota Padangsidempuan Nomor: 18/PW/2011. Sebagaimana BAB III; Uraian Tugas dan Fungsi pada Bagian Pertama Pasal 3 sampai Bagian Kelima Pasal 11. Melalui Peraturan Walikota Padangsidempuan Nomor: 04/PW/2012 Tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Perizinan dan Non Perizinan Kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan yang berlaku sejak diundangkan pada tanggal 09 Maret 2012 secara yuridis Walikota Padangsidempuan telah memberikan wewenangnya kepada Kepala KP2T untuk mengeluarkan izin reklame sebagaimana yang terdapat dalam Bab II Pasal 3 dan 4. Sebagai wujud implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame, para pelaksana bekerja sesuai dengan SK yang telah dikeluarkan oleh Walikota Padangsidempuan dan Nota Penugasan oleh Kepala KP2T. Sehingga kewenangan yang termuat dalam kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame memiliki kekuatan yuridis dan diharapkan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Untuk mengimplementasikan kebijakan, fasilitas fisik bisa menjadi sumber-sumber penting dalam implementasi kebijakan. Pada saat ini, KP2T beralamat di Jl. H.T. Rizal Nurdin KM. 7 Pal-IV, Kecamatan Padangsidempuan Tenggara yang merupakan aset Pemerintah Kota Padangsidempuan dengan konstruksi bangunan 2 lantai dan terbuat dari beton. Untuk itu, KP2T telah berusaha mengupayakan pengadaan aset tetap yang menunjang keberhasilan pencapaian tujuan kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame sebagaimana daftar aset tetap KP2T.

Berdasarkan faktor sumber-sumber dalam mengimplementasikan kebijakan, diinterpretasikan masih dalam proses menuju optimalisasi sumber-sumber. Fakta empirik menunjukkan bahwa kekurangan staf KP2T sebanyak 20 orang sebagaimana hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja belum tentu menjawab permasalahan dalam implementasi kebijakan. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam jumlah staf sebagai salah satu sumber-sumber kebijakan adalah bagaimana

memperhitungkan kebutuhan staf KP2T untuk dapat maksimal mengimplementasikan kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame. Sehingga, faktor kualitas pada setiap staf benar-benar harus diperhatikan sebagai bahan pertimbangan, bukan hanya kuantitasnya saja. Wursanto (2005: 185) menyatakan bahwa terdapat klasifikasi bagi staf pelayanan (*service staff*), antara lain:

1. Mampu mengadakan hubungan dengan para anggota staf, dengan para pejabat lini, maupun dengan pimpinan organisasi.
2. Mempunyai keterampilan sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Tidak menunjukkan sikap seakan-akan ia yang dilayani.
4. Mengetahui dan memahami jiwa dan watak pimpinan, demikian pula jiwa dan watak pejabat lini.
5. Mampu menyesuaikan diri.
6. Menguasai peraturan perundangan yang berlaku yang berhubungan dengan bidang tugasnya.
7. Cekatan, dalam arti cepat dan tepat dalam menjalankan tugas.
8. Mempunyai latar belakang pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman sesuai dengan bidang tugasnya.
9. Mampu melakukan pekerjaan yang terinci dalam tugasnya.
10. Mampu berinisiatif.

Dengan demikian, bahwa terjadinya kekurangan jumlah staf KP2T sebanyak 20 orang bukan berarti harus melakukan penambahan staf sebanyak itu pula. Akan tetapi, hal yang sangat penting adalah bagaimana meningkatkan kualitas staf yang ada saat ini untuk mampu memenuhi kualifikasi staf pelayanan dan tidak tertutup kemungkinan untuk merealisasikan penambahan kekurangan staf yang jumlahnya dapat dikondisikan lagi sesuai dengan analisis kebutuhan pegawai, dengan tidak melakukan perekrutan pegawai baru, tapi rotasi pegawai di lingkungan pemerintah Kota Padangsidempuan.

Untuk peningkatan kualitas staf, KP2T telah melakukan berbagai pelatihan dan pengembangan pada program peningkatan kapasitas aparatur KP2T. Akan tetapi, program tersebut belum menjawab permasalahan rendahnya kualitas staf dalam menyelenggarakan pelayanan perizinan terpadu satu pintu. Berdasarkan dokumen laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program tersebut, bahwa KP2T belum memiliki

peta perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pengembangan kompetensi setiap staf. Dokumen laporan menunjukkan bahwa KP2T lebih memfokuskan peningkatan kapasitas aparatur di bidang penatausahaan keuangan daerah.

Sebagai wujud penyampaian informasi kebijakan baik kepada masyarakat maupun pelaksana kebijakan, KP2T membuat papan informasi yang terpasang di ruang tunggu pendaftaran. Belum maksimalnya fungsi dari papan informasi yang hanya memuat informasi yang sifatnya berupa himbuan dan pemberitahuan menunjukkan bahwa KP2T sesungguhnya belum menyadari bahwa fungsi utama media informasi tersebut adalah terkait sistim penyelenggaraan pelayanan perizinan terpadu satu atap.

Berdasarkan fakta empirik tersebut, menunjukkan bahwa sumber-sumber implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan belum optimal sebagai penunjang pencapaian tujuan kebijakan. Dalam hal ini, alokasi kebutuhan sumber daya aparatur yang belum terakomodir sesuai kebutuhan organisasi dan belum terlaksananya kewenangan KP2T untuk menyelenggarakan secara penuh sistim pelayanan perizinan terpadu satu pintu.

### 3. Sikap Pelaksana

Kebijakan pendelegasian kebijakan izin reklame yang memuat bahwa KP2T dipimpin oleh pejabat eselon IIIa. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kepemimpinan KP2T dimulai dari mantan Kepala Pengendalian Dampak Lingkungan. Masa kepemimpinannya di KP2T berakhir sampai bulan Juli 2013 setelah Walikota melakukan pelantikan eselon III dan II di Lingkungan Pemerintah Kota Padangsidempuan. Kemudian pergantian pimpinan di KP2T pada Juli 2013, yang digantikan oleh Kepala Bidang Anggaran DPPKAD Kota Padangsidempuan.

Untuk menjalankan tugas dan fungsi dari KP2T, Kepala KP2T di bantu oleh 4 pejabat eselon IV yang terdiri dari 3 Kepala Seksi dan 1 Kepala Sub Tata Usaha dan staf pada masing-masing seksi dengan jumlah sampai dengan September 2014 sebanyak 20 orang pegawai. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi dari staf yang telah ditempatkan, Kepala KP2T cukup baik dalam memfungsikan stafnya. Sebagaimana orang-orang yang ditempatkan dalam kelompok jabatan fungsional yang terdiri dari Bendahara Pengeluaran yang diduduki oleh

staf yang sebelumnya merupakan Bendahara Pengeluaran Dinas Pertanian. Kemudian Bendahara Penerimaan yang diduduki oleh staf yang berpendidikan terakhir strata 1 sarjana ekonomi Unpad, dan Bendahara Gaji diduduki oleh staf yang sebelumnya merupakan pengurus barang di Dispora Kebudayaan dan Pariwisata.

Sedangkan kedudukan jabatan struktural (eselon IV), setelah diundangkannya kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame Kasubbag Tata Usaha diganti pada bulan Maret 2014, Kasi Perizinan dan Non Perizinan diganti pada bulan Oktober 2013, September 2014, dan Oktober 2014. Kemudian Kasi Pelayanan dan Pengaduan diganti pada bulan September 2014. Hanya Kasi Pemantauan dan Sosialisasi yang belum pernah dimutasikan.

Edwards (Winarno, 2012:200) telah mengungkapkan bahwa dalam pengangkatan pejabat (pelaksana kebijakan) sebaiknya mempertimbangkan kapasitasnya untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang tidak mengakomodasi bagi kepentingan kelompok atau politik saja. Oleh karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan kelompok sasaran kebijakan. Ada beberapa langkah strategis perencanaan sumber daya manusia, diantaranya:

1. Refleksi dari rencana strategis perencanaan SDM sudah semestinya merupakan refleksi dari keseluruhan rencana strategis KP2T. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang dirumuskan seharusnya memenuhi kriteria yang diisyaratkan dalam perencanaan strategis KP2T secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan SKPD lainnya.
2. Analisa kualifikasi tugas yang akan diemban oleh staf. Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana strategis KP2T. Pada tahap ini ada tiga hal yang dapat dilakukan, antara lain:
  - a. Analisis jabatan sebagai persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya.
  - b. Deskripsi jabatan meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut.
  - c. Spesifikasi jabatan yang memuat rincian karakteristik atau kualifikasi

yang diperlukan bagi staf yang dipersyaratkan.

3. Analisa ketersediaan staf yang ada. Langkah ini merupakan perkiraan tentang jumlah staf serta kualifikasi yang ada dan dibutuhkan sertaantisipasi perubahan kebutuhan staf sesuai dengan perkembangan organisasi KP2T.

Dengan pertimbangan strategi di atas, pengangkatan birokrat dalam sikap pelaksana kebijakan akan lebih berkualitas yang tidak didasarkan oleh kepentingan kelompok maupun politik tertentu tanpa sepenuhnya diintervensi pemerintah. Pada akhirnya, pelaksana kebijakan akan lebih mudah terarahkan kepada capaian tujuan kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame.

Untuk memberikan motivasi dan mengatasi masalah dalam kecenderungan sikap yang kurang baik pelaksana kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan pemberian insentif berupa honorarium kepada tim teknis yang dianggarkan pada tahun 2014 sebesar Rp. 322.200.000,-. Pemberian honorarium tim teknis ditujukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Selain pemberian insentif, KP2T juga selalu menganggarkan adanya honorarium dan uang lembur bagi staf yang terlibat dalam kepanitiaan berbagai kegiatan serta tunjangan kesejahteraan pegawai yang selalu dianggarkan dalam oleh KP2T dengan besaran tunjangan Rp. 1.500.000,- setiap tahunnya/orang sebagaimana yang terdapat dalam DPA Tahun 2012 sampai dengan 2014.

Menurut Edwards, salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana kebijakan adalah dengan memanipulasi insentif-insentif. Saran tersebut pada dasarnya telah dilaksanakan oleh KP2T dengan memberikan insentif honor bagi tim teknis. Akan tetapi, kurangnya transparansi dan komunikasi KP2T dengan pelaksana kebijakan mengakibatkan permasalahan yang muncul dalam kecenderungan staf pelaksana belum terselesaikan. Oleh karena itu, KP2T seharusnya lebih meningkatkan komunikasi dan transparansi atas pemberian insentif kepada pelaksana kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame kepada Kepala KP2T Kota Padangsidempuan. Sehingga mereka termotivasi untuk lebih maksimal dalam mewujudkan tujuan kebijakan.

Fakta empirik di atas menunjukkan bahwa sikap pelaksana dalam implementasi kebijakan

pendelegasian kewenangan belum optimal sesuai dengan kebutuhan KP2T saat ini. Pengangkatan birokrat KP2T yang hanya menjadi otoritas penuh oleh Baperjakat memberikan informasi penting bahwa pemerintah belum mampu memetakan prioritas kebutuhan birokrat yang berdedikasi dan berkompeten. Kondisi tersebut berdampak pada ketidakmampuan insentif untuk meminimalisir terjadinya kesenjangan antar staf sebagai pelaksana kebijakan.

Dalam organisasi, ada beberapa faktor yang dapat dipandang sebagai unsur-unsur penting dalam membentuk dan mengubah sikap dan perilaku orang (Wursanto, 2002: 293), yaitu:

1. Pengawasan yang dilakukan secara kontiniu dengan mempergunakan sistem pengawasan yang tepat.
2. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
3. Sistem pemberian imbalan (baik gaji maupun perangsang lain) yang menarik.
4. Perlakuan dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin.
5. Kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batas kemampuan masing-masing anggota.
6. Ada rasa aman dari para anggota, baik di dalam dinas, maupun di luar dinas.
7. Hubungan berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
8. Para anggota mendapat perlakuan secara adil dan objektif.

Berdasarkan pernyataan di atas, bahwa sikap dan perilaku staf KP2T yang belum menunjukkan sebagai pelayan masyarakat dalam bidang perizinan dapat di ubah dengan membuat suatu sistem pengawasan. Terjadinya orientasi staf yang mendorong terjadinya tindakan yang bertentangan dengan hukum (*calo*) dapat diminimalisir bahkan dihilangkan dengan melalui sistim pengawasan yang ketat. Dalam hal ini, pimpinan bisa saja memberlakukan sisitem pengawasan internal yang mempergunakan staf yang lain sebagai penghubung untuk menyampaikan informasi kepada pimpinan atas tindakan yang telah menyalahi aturan oleh staf. Atau bahkan pimpinan dapat mempergunakan media kritikan pengaduan pelayanan langsung kepada pimpinan. Sehingga, sikap pelaksana yang cenderung bertentangan dengan aturan pada akhirnya akan mengarah kepada sikap yang lebih baik dalam memberikan pelayanan.

Kecenderungan sikap yang baik akan menciptakan suasana kerja yang memberikan dorongan dan semangat kerja. Oleh karena itu, terjadinya kesenjangan sosial antara staf yang berada di seksi perizinan dan non perizinan yang berasumsi bahwa orang-orang yang ada di seksi tersebut mendapatkan penghasilan tambahan yang diterima dari pemohon di luar gaji tetap, menyebabkan menurunnya motivasi staf lain untuk aktif dan melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang yang telah diberikan kepada semua pelaksana kebijakan. Karena pelaksanaan pemberian insentif yang belum transparan atas anggaran yang diterima oleh pelaksana kebijakan, akuntabilitas dari kebijakan dinilai dari laporan pelaksanaan anggaran masih diragukan. Hal tersebut dapat dicermati dari informan yang memberikan informasi ketidaktahuan adanya insentif yang dianggarkan oleh KP2T. Oleh karena itu, hal penting yang harus dipahami adalah bahwa pemberian insentif kepada staf bukan solusi atas permasalahan dalam sikap pelaksana kebijakan jika tidak dilakukan dengan transparan. Kondisi tersebut justru akan mengakibatkan rusaknya hubungan antar pelaksana kebijakan.

#### 4. Struktur Birokrasi

Berdasarkan dokumen rekapitulasi pengeluaran izin reklame, bahwa pada proses pengeluaran izin reklame belum pernah mengalami keterlambatan waktu sebagaimana yang ditetapkan dalam SOP yaitu maksimal selama 13 hari kerja setelah berkas lengkap diterima. Karena masyarakat dalam mendapatkan izin reklame tidak harus melalui loket-loket sebagaimana yang ditetapkan dalam SOP. Dalam hal ini, pemohon izin dalam proses pengurusan hanya bertemu dengan salah satu pegawai yang menerima berkas dan tanpa melalui proses peninjauan lapangan, izin reklame dapat dikeluarkan.

Hal menarik dari pelaksanaan SOP yang belum sesuai dengan SOP tersebut adalah pemohon izin justru merasa dipermudah dengan belum terlaksananya SOP dalam proses mengeluarkan izin. Hal tersebut dikarenakan mereka tidak butuh rekomendasi atas kelayakan pemasangan reklame yang membutuhkan waktu lebih lama lagi sesuai mutu baku dalam SOP. Dengan hanya memenuhi beberapa syarat izin reklame, pemohon dengan mudah bisa memperoleh izin reklame dan bila memungkinkan bisa ditunggu jika Kepala KP2T ada di kantor. Meskipun pada akhirnya

pemohon memberikan imbalan yang tidak terdapat dalam kebijakan.

Secara struktural organisasi, kondisi di atas telah mengakibatkan tidak berfungsinya beberapa staf yang terlibat dalam tim teknis. Ini dapat dilihat melalui pelaksana petugas pendaftaran dan informasi serta tim teknis petugas survei lapangan yang tidak dilibatkan dalam proses pengeluaran izin reklame. Akibatnya, pada arsip dokumen izin reklame tidak memiliki kelengkapan syarat yang dapat melemahkan kedudukan bahkan membatalkan izin yang telah dikeluarkan serta pemasangan reklame di Kota Padangsidempuan cukup semrawut sehingga memberikan kesan kumuh.

Berdasarkan susunan teknis lampiran Keputusan Walikota Nomor 154/KPTS/2014, bahwa orang-orang yang menjabat dalam susunan tim teknis merangkap fungsi lain dalam struktur organisasi seperti anggota tim teknis yang merangkap sebagai pejabat eselon IV di SKPDnya. Oleh karena itu, susunan keanggotaan sebaiknya tidak hanya menyertakan pejabat eselon IV, akan tetapi bisa ditambahkan dengan stafnya yang berkompeten dibidangnya. Untuk petugas sekretariat tim teknis, petugas informasi dan pendaftaran masih dilakukan oleh seorang staf yang masih honorer bukan dilakukan oleh staf yang tercantum dalam Keputusan Walikota tersebut. Kurangnya rasa tanggungjawab para pelaksana kebijakan juga didapatkan dari surat teguran Sekretaris Daerah Kota Padangsidempuan Nomor: 800/4373/2014 Perihal: Peningkatan Disiplin tanggal 8 Agustus 2014 yang memuat nama-nama pegawai di KP2T yang tidak hadir tanpa alasan yang jelas pada saat dilakukan inspeksi mendadak pasca lebaran 1435 H/2014 M. Pada lampiran surat tersebut (halaman 16 dan 17) terdapat sebanyak 17 staf KP2T yang tidak hadir sesuai dengan nomor urut pendataan 267 sampai dengan 283. Ke 17 staff yang mendapat teguran tersebut 15 diantaranya adalah petugas sekretariat tim teknis pelayanan perizinan.

Berdasarkan bagan struktur organisasi KP2T, rentang kendali (*hirarki*) organisasi cukup sederhana. Dalam hal ini, antara kepala kantor dengan tim teknis (staff KP2T) hanya memiliki rentang satu hirarki yang dibatasi oleh 3 Seksi jabatan eselon IV. Kedudukan kepala KP2T sebagai penjabat eselon IIIa yang mendapatkan delegasi langsung dari Walikota atas penerbitan izin reklame sebenarnya cukup berat jika dilihat dari beban kerja yang diemban oleh KP2T. Untuk saat ini, KP2T mendapat delegasi izin dan non izin

sebanyak 29 izin. Untuk izin reklame, sebelum kebijakan didelegasikan kepada Kepala KP2T, Walikota telah mendelegasikan kewenangan tersebut kepada Kepala Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat (Bagian Kesra) Sekretariat Daerah Kota Padangsidempuan.

Wursanto (2005: 26-27) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya kelambatan dalam birokrasi antara lain adalah:

1. Tidak adanya human *relations* yang harmonis dalam instansi, sehingga antara pejabat yang satu dengan yang lain tidak saling mengenal meskipun mereka berada dalam satu lingkungan.
2. Organisasi terdiri dari beberapa unit dimana masing-masing unit terletak saling berjauhan (tidak berada dalam satu lingkungan).
3. Ada pejabat/pegawai yang ingin menunjukkan kekuasaannya.
4. Kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan tidak dimengerti oleh aparat bawahannya sehingga kebijakan itu tidak dapat dilaksanakan.
5. Ada pejabat/pegawai yang tidak menyadari bahwa mereka sesungguhnya adalah abdi negara, abdi masyarakat yang harus memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.
6. Faktor kepemimpinan juga dapat mempengaruhi birokratisme.

Terjadinya permasalahan dalam aspek struktur birokrasi implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame cukup relevan dengan apa yang dikemukakan Wursanto di atas. Kurangnya koordinasi dalam komunikasi antara KP2T dengan SKPD terkait telah mengakibatkan kurang harmonisnya hubungan antar instansi. Hal tersebut dapat dilihat dari ketidaktahuan tim teknis SKPD terkait dengan tim teknis pelayanan perizinan yang lain. Padahal, faktor jejaring pelaksana kebijakan sangat dibutuhkan untuk dapat memberikan pelayanan perizinan yang berkualitas.

Tidak maksimalnya fungsi sekretariat tim teknis merupakan dampak dari komunikasi yang kurang baik antar pelaksana kebijakan. Mengingat tim teknis pelayanan perizinan berasal dari berbagai instansi dengan jarak instansi yang berjauhan, sekretariat tim teknis sebenarnya sudah memberikan solusi atas permasalahan birokratisme.

Pelaksanaan pengeluaran izin reklame yang tidak berpedoman pada standar prosedur yang ada menyebabkan kekacauan sistem administrasi sebagai dokumen bukti pengeluaran izin reklame yang pernah dikeluarkan. Jika dicermati, sebenarnya kesalahan belum terikutinya prosedur baku pengeluaran izin reklame bermula dari komitmen pimpinan dalam kegagalan merencanakan pengadaan loket-loket pelayanan sebagai kebutuhan dasar penunjang pelaksanaan kegiatan proses pengeluaran izin. Sebagaimana pengesahan SOP pada 20 Juni 2013 yang seharusnya dalam tahun anggaran berikutnya atau dalam RAPBD bisa saja dimasukkan dalam dokumen perencanaan pengajuan anggaran pada pos pengadaan barang/jasa. Karena pada prinsipnya, permasalahan ini merupakan hal yang sangat prinsipil dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan terpadu sebagaimana tujuan kebijakan.

Pelaksanaan pelayanan izin reklame yang belum berpedoman pada SOP telah berdampak pada kurangnya tanggungjawab pelaksana kebijakan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Secara hirarki, struktur birokrasi KP2T memiliki rentang kendali yang pendek yang berarti akan lebih memudahkan proses komunikasi dan tanggungjawab yang cukup mudah untuk dimonitoring dari setiap pelaksana kebijakan. Akan tetapi pada kenyataannya, hirarki birokrasi yang pendek tersebut belum dapat meningkatkan kemampuan tanggungjawab yang baik oleh pelaksana kebijakan. Karena belum didukung oleh kapasitas sumber daya dan komunikasi yang baik dalam mengimplementasikan kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame kepada Kepala KP2T Kota Padangsidimpuan.

## E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Dilihat dari prosesnya, bahwa implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame kepada Kepala KP2T Kota Padangsidimpuan merupakan implementasi yang buruk (*bad implementation*). Dalam hal ini, aspek yang paling berperan (*leverage factor*) secara simultan dan berinteraksi dengan aspek lain adalah sikap pelaksana kebijakan dalam pengangkatan aparatur yang belum sesuai dengan analisis kebutuhan pegawai.

Fakta empirik menjelaskan bahwa kurangnya komitmen pimpinan (kecenderungan) untuk

keberhasilan mencapai tujuan kebijakan dikarenakan pada proses pengangkatan birokrat itu sendiri yang belum jelas pasti dasar penilaian dan pertimbangan pemerintah daerah. Demikian juga dengan birokrat staf pelaksana kebijakan yang merupakan hasil mutasi staf yang dilakukan pada saat pelantikan pejabat eselon di lingkungan pemerintah kota Padangsidimpuan. Peranan Baperjakat dalam pengangkatan birokrat yang ditempatkan di KP2T saat ini belum tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi sangat memberikan pengaruh besar terhadap aspek implementasi kebijakan lainnya. Dengan kurangnya pertimbangan kompetensi birokrat, mengakibatkan komunikasi pelaksana kebijakan yang belum efektif dalam menyampaikan kebijakan. Hal tersebut mengakibatkan kaburnya pemahaman makna dan tujuan kebijakan, sehingga, menunjukkan inkonsistensi tujuan yaitu pelaksana kebijakan cenderung menjadikan KP2T sebagai organisasi perangkat daerah yang menjadi sumber pendapatan.

Selain itu, terjadinya kekurangan pegawai sebanyak 20 orang sesuai dengan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja terlihat jelas terdapat ketidakrelevanan antara sistem pengangkatan birokrat yang belum memiliki kriteria prioritas kualitas (bukan kuantitas) mengakibatkan kebutuhan pegawai yang dianalisis.

Pada akhirnya, pengangkatan birokrat yang belum memiliki standar kompetensi akan menghasilkan birokrat yang kurang komitmen atas keberhasilan implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame. Hal ini berdampak pada sistem perencanaan anggaran, yang mana birokrat tidak mampu merencanakan prioritas rencana kegiatan yang relevan dengan Rencana Strategis KP2T dan Kota Padangsidimpuan. Sebagaimana sampai saat ini sejak diundangkannya kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame pada maret 2012 sampai SOP disahkan pada Juni 2013, KP2T dalam mengeluarkan izin reklame belum sesuai dengan peraturan yang berlaku yang disebabkan tidak tersedianya fasilitas loket-loket pelayanan sebagaimana dalam SOP.

### Rekomendasi

Implementasi kebijakan pendelegasian kewenangan izin reklame kepada Kepala KP2T yang belum sesuai dengan tujuan kebijakan sebagaimana hasil analisis, maka disarankan

beberapa upaya yang harus dilakukan oleh pelaksana kebijakan melalui peningkatan kompetensi aparatur melalui bimbingan teknis, pengembangan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai, yang harus ditekankan pada pengembangan kompetensi aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan terpadu satu pintu.

Komunikasi yang belum efektif menuntut KP2T untuk meningkatkan komunikasi antar pelaksana kebijakan melalui sekretariat tim teknis sebagai wadah interaksi dan koordinasi dengan mengadakan pertemuan rapat dan diskusi-diskusi yang diselenggarakan secara periodik minimal 1 kali dalam sebulan. Dengan kondisi kekurangan staf, pemerintah Kota Padangsidempuan harus segera merealisasikan penambahan staf yang disesuaikan dengan hasil analisis jabatan dan beban kerja melalui rotasi (mutasi) pegawai di lingkungan Pemko Padangsidempuan bukan perekrutan pegawai baru.

Tingginya beban kinerja Kepala KP2T yang berstatus eselon III, menuntut peningkatan status KP2T menjadi Badan (eselon II), sehingga akan lebih memungkinkan untuk melaksanakan tugas dan fungsi KP2T sebagai penyelenggara perizinan dan non perizinan. Selain itu, disarankan untuk merevisi Bab II Pasal 3 Peraturan Walikota Nomor: 04/KPTS/2012, dengan menambahkan pendelegasian kewenangan perizinan kepada Kepala KP2T meliputi penerbitan, penandatanganan, penarikan retribusi dan "Pajak". Sehingga proses pengeluaran izin reklame sepenuhnya diselenggarakan di KP2T.

Untuk kemudahan akses informasi, disarankan KP2T menyediakan pelayanan melalui website resmi sehingga masyarakat dapat mengetahui dan memantau penyelenggaraan pelayanan perizinan guna keefektifan dan efisiensi serta pelayanan yang cepat dan mudah. Dengan sistem tersebut dapat seminimal mungkin terjadinya pertemuan tatap muka antara pelaksana kebijakan dengan pemohon izin yang berpotensi terhadap tindakan penyalahgunaan kewenangan.

Karena penelitian ini kurang memfokuskan pada pajak reklame, maka disarankan bagi peneliti lain dengan studi administrasi publik khususnya program studi manajemen kebijakan publik untuk menindaklanjuti penelitian dengan lebih memfokuskan kepada evaluasi kebijakan pajak reklame dilihat dari sudut pandang kinerja KP2T dan DPPKAD.

## REFERENSI

### A. Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo, P. 1998. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Bakowatun, Wilhelmus W. 1988. *Manajemen*. Jakarta: CV. Intermedia.
- Basah, Sjachran. 1995. *Pencabutan Izin Sebagai Salah Satu Sanksi Hukum Administrasi Negara*. Surabaya: FH UNAIR.
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif; Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik, Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Creswell, W. Jhon. 2009. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodes Approachess Third Edition*. London: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: Sage Publications.
- Chemma GS dan Rondinelli DA. 1983. *Decentralization and Development Policy Implementation In Developing Countries*. Beverly Hills, London, New Jersey: Sage Publications.
- Dunn, William N. 2000. *Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- \_\_\_\_\_. 1994. *Analisis Public Policy*. Newyork.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congretional Quately.
- Faried Ali dan Syamsu Alam, Andi. 2012. *Studi Kebijakan Pemerintah*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Grbich, C. 2007. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications.
- Handoko, TH. 1992. *Manajemen Edisi II*. Jogjakarta: BPFE.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik, Konsep, Domensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Herdiyansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salmeba Humanika.
- Islamy, Irfan. 2009. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Jones, Charles.O. 1994. *Pengantar Kebijakan Publik, Penerjemah: Nasir Budiman*. Jakarta: Rajawali Press.
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Riant. 2012. *Public Policy*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Prastowo, Andi. 2010. *Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Diva Press.
- Ridwan J dan Sudrajat AS. 2010. *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik*. Bandung: Nuansa.
- Rusli, Budiman. 2013. *Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik Yang Responsif*. Jakarta: Hakim Publishing.
- Siagian, SP. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Smith, BC. 1985. *Decentralization The Territorial Dimension of The State*. London, Boston, Sidney: George Allen & Unwis (Publisher) Ltd.
- Soehino. 1984. *Analisis Asas-Asas Hukum Tata Pemerintahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. 1995. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sutedi, A. 2010. *Hukum Perizinan Dalam Sektor Pelayanan Publik*. Bandung: Sinar Grafika.
- Tangkilisan, S. Hessel Nogi. 2003. *Implementasi Kebijakan Publik, Transformasi Pemikiran George Edwards III*. Jakarta: Kerjasama Lukman Offset dan Yayasan Pembaharuan Administrasi Indonesia.
- Wahab, Solihin Abdul. 2001. *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wasistiono, S. 2002. *Menata Ulang Kelembagaan Pemerintah Kecamatan*. Bandung: Citra Pindo
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik, Teori, Proses dan Studi Kasus*. Yogyakarta: PT. Buku Seru.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo (Anggota IKAPI).
- Wursanto. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- B. Lainnya**
1. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
  2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
  3. Peraturan Daerah Kota Padangsidempuan Nomor 07 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan.
  4. Peraturan Daerah Kota Padangsidempuan Nomor 03 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah.
  5. Peraturan Walikota Nomor 04 Tahun 2012 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Perizinan dan Non Perizinan Kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan.
  6. Keputusan Walikota Padangsidempuan Nomor 15/KPTS/2013 tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan.
  7. Keputusan Walikota Nomor 154/KPTS/2014 tentang Susunan Tim Teknis Pelayanan Perizinan Kota Padangsidempuan Tahun 2014.
  8. Renstra KP2T tahun 2013-2017.
  9. STIA-LAN Bandung. 2012. Pedoman Penulisan Karya Ilmiah.