
OPTIMALISASI MANAJEMEN KECAMATAN DALAM RANGKA PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK *OPTIMIZALIZATION OF DISTRICT MANAGEMENT FOR IMPROVING PUBLIC SERVICES*

Asbur Hidayat

Fakultas Hukum Universitas Gunung Rinjani

asburhidayat@gmail.com

Info Artikel

Sejarah Artikel :

Diterima 16 Mei 2022

Disetujui 21 Mei 2022

Publikasi Mei 2022

Keyword :

*Management,
Sub-district,
Public Service*

Abstract

The purpose of this study was to obtain an overview of the optimization of district management in improving public services to the community. This study used a qualitative research method using a literature study, where the researcher studied diligently the required literature. The results showed that in realizing good governance, optimizing district management is an obligation in an effort to improve services by carrying out various government activities including structural, functional and cultural innovation. The district is the front line that acts as a liaison between the Regent/Mayor and the Village/Sub-District so that the Regent/Mayor needs to delegate some government authority to the District Head. Delegation of authority does not only provides legalization to the District Head, but is directed at efforts to improve the effectiveness and efficiency of services to the community appropriately in accordance with the goals that have been set and in accordance with the conditions for both the short term and long term.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran tentang optimalisasi manajemen kecamatan dalam meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan studi literatur yaitu peneliti menelaah secara tekun akan kepustakaan yang diperlukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Maka optimalisasi manajemen kecamatan merupakan keharusan dalam upaya meningkatkan pelayanan dengan menjalankan berbagai kegiatan pemerintahan termasuk perubahan secara struktural, fungsional maupun kultural. Kecamatan merupakan lini terdepan yang menjadi penghubung antara Bupati/Walikota dengan Desa/Kelurahan, sehingga Bupati/Walikota perlu mendelegasikan sebagian kewenangan pemerintahan kepada Camat. Pendelegasian kewenangan tidak hanya sekedar memberikan legalisasi kepada Camat, melainkan diarahkan pada upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat secara tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan sesuai pula dengan situasi kondisi baik untuk jangka waktu pendek maupun jangka waktu pada masa yang akan datang

Alamat Korespondensi :

Jalan Raya Mataram – Labuhan Lombok KM. 50,
Selong 83612, Lombok Timur – NTB, Indonesia,
Telefax. (0376) 631621, e-Mail : juridica@ugr.ac.id

A. PENDAHULUAN

Perubahan paradigma pemerintahan dari sentralisasi menjadi desentralisasi pada hakekatnya mendorong perubahan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pada era globalisasi, tuntutan masyarakat kepada pemerintah adalah agar mampu menyelenggarakan fungsi-fungsi negara dengan baik. Tuntutan itu merupakan hal yang wajar dan seharusnya dijawab oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang signifikan dan terarah.

Penerapan tata kelola pemerintahan daerah yang baik dapat ditempuh dengan menjalankan pemerintahan daerah yang efektif dan efisien, melaksanakan pembangunan daerah secara merata, dan menyediakan pelayanan kepada masyarakat secara cepat, murah, mudah dan berkualitas.¹

Dewasa ini masalah utama yang dihadapi pemerintah adalah kelemahan manajemen, bukan pada apa yang akan dikerjakan pemerintah, melainkan pada bagaimana cara pemerintah mengerjakannya.² Kegagalan negara dalam menciptakan kesejahteraan bagi masyarakatnya terletak pada manajemennya.³ Hal ini berarti faktor manajemen memegang peranan penting dalam upaya pencapaian tujuan negara yang dijalankan oleh pemerintah.

Fenomena yang terjadi di lapangan, masyarakat kerap mengeluhkan perilaku aparat yang memberikan pelayanan kurang memuaskan, misalnya sikap aparat yang

acuh atak acuh, dingin, kurang ramah, dan saling lempar tanggung jawab. Kondisi ini pun melahirkan fenomena yang menggambarkan perilaku aparat yang kurang baik, misalnya, "kalau bisa diperlambat, kenapa dipercepat?", "kalau bisa dipersulit, kenapa mesti dipermudah?", dan "kalau bisa dimahalkan, kenapa harus murah."⁴

Melalui semangat pembaharuan yang datang bersamaan dengan desentralisasi pemerintahan, perlu dilakukan penataan manajemen pemerintahan secara menyeluruh, mendasar dan konseptual, serta membangun kembali manajemen pemerintahan yang lebih responsif terhadap tuntutan aspirasi masyarakat maupun perubahan serta eksternal.⁵

Dengan perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada sistem, maka manajemen sebagai sistem akan memegang peranan yang penting, karenanya di dalamnya akan dijalankan aktivitas kerja sama, kolaborasi maupun kompetisi yang sehat. Sehingga dalam konsep penyelenggaraan pemerintahan daerah, peran manajemen dalam pemerintahan daerah adalah untuk mengatasi permasalahan daerah dengan mengkolaborasikan antara pendekatan klasik yang berfokus pada efisiensi, produktivitas, teknologi, blue print manajemen pemerintahan daerah, desain pekerjaan, dan metode, dengan pendekatan sosial yang mengutamakan pencapaian efisiensi secara total dan harmoni dalam lingkungan kerja.

Keberadaan manajemen dalam dunia praktis tidak dapat dipisahkan dari kebijakan. Manajemen pemerintahan di daerah, sebagaimana tuntutan perubahan perundang-undangan seyogyanya ditransformasikan sejalan dengan tuntutan globalisasi. Hal itu berarti pola-pola

¹ Raharjo Adisasmita, *Manajemen Pemerintahan Daerah*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2011, hal. 5

² Osborne dan Gaebler dalam Sadu Wasistiono, "Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah (Edisi Revisi)", Fokus Media, Bandung, 2003, hal. 63

³ Peter F. Drucker dalam Sadu Wasistiono dan Fernandes Simangunsong, *Metodologi Ilmu Pemerintahan (Edisi Revisi Yang Diperluas)*, IPDN PRESS, Jatinangor, 2015, hal.83

⁴ Edi Siswadi, *Birokrasi Masa Depan (Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang Efektif dan Prima)*, Mutiara Press, Bandung, 2012, hal. 131

⁵ Sadu Wasistiono, Loc. Cit.

manajemen tradisional feodal yang selama ini dijalankan diganti dengan pola manajemen pemerintahan modern yang demokratis sebagai implementasi nilai-nilai global. Dengan demikian manajemen pemerintahan daerah dalam perspektif desentralisasi adalah mempercepat proses pengambilan keputusan yang menyebabkan efisiensi, meningkatkan efek responsifitas terhadap kebutuhan masyarakat, dapat mempercepat perbaikan kualitas pelayanan publik, mampu menekan intervensi politik, mendorong timbulnya berbagai macam inovasi, serta meningkatkan kecermatan dan motivasi dari karyawan.⁶

Berbagai organisasi pemerintah daerah di Indonesia selama ini melakukan pencampuradukan antara fungsi dan tugas pokok yang dijalankan oleh unsur-unsur organisasi. Ada unsur staf maupun unsur auxiliary yang melakukan kegiatan operasional berupa pelayanan administrasi penduduk atau pemberian izin atau kegiatan lainnya yang langsung kepada masyarakat. Pada sisi lain, unsur lini yang seharusnya memainkan peranan penting dalam kegiatan operasional seringkali kurang memperoleh perhatian yang cukup, baik dilihat dari segi kewenangan yang diberikan maupun fasilitasnya.

Kecamatan merupakan salah satu unit organisasi pemerintah daerah yang mempunyai kedudukan yang strategis karena berada di garis depan (*front line*) yang melayani langsung masyarakat dengan berbagai macam latar belakang, kebutuhan dan tuntutan yang selalu berubah dan berkembang. Kecamatan menjadi mata pemerintah yang dapat melihat, menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi di masyarakat dan solusi apa yang cocok diberikan untuk mengatasi masalah tersebut. Ini berarti kecamatan menjalankan misi pelayanan yang diemban sebagai unsur lini yakni melaksanakan kegiatan operasional

(*to do, to act*) pelayanan secara langsung kepada masyarakat.⁷

Sekaitan dengan perubahan fungsi utama pemerintah daerah dari promotor pembangunan menjadi pelayanan masyarakat, kecamatan sudah sepantasnya dijadikan sebagai pusat pelayanan masyarakat (PUSYANMAS), untuk pelayanan publik yang sederhana, mudah, cepat serta tidak memerlukan persyaratan teknis tinggi.⁸ Lebih lanjut kecamatan sebenarnya menjadi media perumusan alternatif-alternatif kegiatan dibanding dinas-dinas di kabupaten karena kedudukannya yang dekat dengan masyarakat dan desa/kelurahan.⁹

Berdasarkan latar belakang di atas dapat ditarik perumusalan masalah yaitu Bagaimana optimalisasi manajemen kecamatan dalam meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat dengan maksud untuk mendapatkan gambaran tentang proses optimalisasi manajemen kecamatandalam meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian (*research*) merupakan kegiatan mengungkapkan atau membuka pengetahuan baik yang telah ada maupun yang masih belum ditemukanehingga memerlukan pengungkapannya. Penelitian merupakan kegiatan yang sistematis yang dimaksud untuk menambah pengetahuan baru atas pengetahuan yang sudah ada, dengan cara yang dapat dikomunikasikan dan dapat dinilai kembali.¹⁰

Dengan demikian metode penelitian merupakan cara yang teratur (sistemik dan

⁷ Sadu Wasistiono, Ondo Riyani, Amri Yousa, dan Andi Pitono, *Menata Ulang Kelembagaan Pemerintahan Kecamatan*, Pusat Kajian Pemerintahan STPDN, Jatinangor, 2002, hal.62

⁸ Sadu Wasistiono, Ismail Nuridin, dan M. Fahrurrozi, Op.cit, hal. 202

⁹ Lala M. Kolopaking, *Kecamatan Untuk Kesejahteraan Rakyat*, PSP3-IPB, Bogor, 2010, hal. 412

¹⁰ Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Sosial Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya*, Rosdakarya, Bandung, 2011, hal. 2

⁶ Andi Pitono, *Manajemen Pemerintahan Daerah*, IPDN Perss, Jatinangor, 2014, hal. 51

terorganisasi) untuk menyelidiki masalah tertentu untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan masalah yang diselidiki yang dibutuhkan sebagai solusi atas masalah tersebut.¹¹

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan studi literatur yaitu peneliti menelaah secara tekun akan kepustakaan yang diperlukan dalam penelitian¹²

Dalam melakukan studi literatur selain dari mencari sumber data sekunder yang akan mendukung penelitian, juga diperlukan untuk mengetahui sampai ke mana ilmu yang berhubungan dengan penelitian telah berkembang, sampai ke mana terdapat kesimpulan dan degeneralisasi yang telah pernah dibuat, sehingga situasi yang diperlukan dapat diperoleh¹³

Data dalam penelitian ini dari referensi yang diperoleh melalui studi kepustakaan yang relevan dengan optimalisasi manajemen kecamatan dalam peningkatan pelayanan publik kepada masyarakat yang diantaranya:

- a. Buku teks yaitu buku ilmiah yang ditulis rapi yang diterbitkan dengan interval yang tidak tentu.
- b. Jurnal, yaitu majalah ilmiah yang berisi tulisan ilmiah atau hasil-hasil seminar.
- c. Periodical, yaitu majalah ilmiah yang diterbitkan secara berkala oleh lembaga-lembaga baik pemerintah maupun swasta
- d. Peraturan Perundang-undangan.

Kesemuanya ditelaah secara seksama untuk mendapatkan kesimpulan yang jelas yang berkaitan dengan manajemen kecamatan terkhusus untuk meningkatkan pola kerja kecamatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

C. PEMBAHASAN

Optimalisasi Manajemen Kecamatan Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik.

1. Optimalisasi Manajemen Pemerintahan (Kecamatan)

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada 3 (tiga) alasan utama diperlukannya manajemen:¹⁴

- 1) Untuk mencapai tujuan.
Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
- 2) Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.
Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.
- 3) Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Suatu kerja organisasi dapat diukur melalui salah satu cara yang umum, yakni efisiensi dan efektivitas.

Dalam kaitan penyelenggaraan pelayanan publik, kegiatan manajemen merupakan hal yang sangat penting. Baik buruknya organisasi pemerintahan tergantung pada bagaimana cara mengelola tata pemerintahannya. Sehingga manajemen dalam pemerintahan merupakan suatu proses kegiatan melakukan tata kelola atau pengelolaan pemerintahan oleh penguasa atau penyelenggara pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat.¹⁵

Kata kunci dalam manajemen pemerintahan adalah mengelola

¹¹ Wasistiono dan Simangunsong, Op.cit. hal. 44

¹² Moh. Nazir, Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia 2014. Hal 79

¹³ ibid Hal.79

¹⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen (Edisi 2)*, BPFE, Yogyakarta, 2009. hal. 6

¹⁵ Budi Supriyanto, "*Manajemen Pemerintahan (Plus Dua Belas Langkah Strategis)*", Media Brilian, Tangerang, 2009, hal. 24

penyelenggaraan pemerintahan secara rasional, efisien dan efektif melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang optimal. Manajemen pemerintahan sebagai proses pencapaian tujuan pemerintah yang dilakukan oleh aparatur pemerintah, perlu memperhatikan prinsip umum manajemen pemerintahan, diantaranya¹⁶

1. Adanya pembagian kerja.
2. Kewenangan dan tanggung jawab yang jelas.
3. Mekanisme kerja yang jelas.
4. Penghargaan terhadap setiap anggota.
5. Etos kerja yang tinggi.
6. Penyesuaian terhadap lingkungan sosial dan lingkungan fisik.
7. Budaya kerja yang dilandasi nilai kejujuran yang tinggi.
8. Antisipatif.

Perubahan yang terjadi pada manajemen pemerintahan daerah dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang bersifat internal maupun bersifat eksternal. Ada 3 (tiga) faktor dominan yang perlu dipertimbangkan yaitu faktor struktural, faktor fungsional dan faktor kultural.¹⁷

Ketiga faktor dominan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Perubahan Struktural

Sejalan dengan semangat demokrasi dan paradigma pemerintahan, akan terjadi perubahan struktural antara pemerintah Pusat dengan pemerintah Daerah. Daerah akan diberi kebebasan dan kewenangan yang lebih luas. Sehingga menuntut kesiapan daerah untuk mengatur dan mengelola urusan rumah tangganya sendiri secara lebih leluasa dan lebih profesional.

2) Perubahan Fungsional

Organisasi pemerintah Daerah yang berfungsi sebagai pelayan masyarakat,

perlu berubah guna mengimbangi perubahan yang terjadi pada sektor ekonomi. Hal tersebut dengan sendirinya menuntut perubahan pada bentuk dan iklim organisasi. Perlu adanya perubahan orientasi dari orientasi struktural dan kewenangan ke arah orientasi fungsi dan keahlian.

Berkaitan dengan otonomi daerah, pemerintah daerah perlu melakukan penegasan kembali, baik mengenai pembagaian peran antara unsur lini dan unsur staf maupun dalam hal pendelegasian wewenang. Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, maka peranan dinas daerah sebagai unsur lini dan berhadapan langsung dengan masyarakat semakin diperkuat. Pemberdayaan unsur lini dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat akan membawa konsekuensi logis berupa pengurangan fungsi dan peranan staf.

3) Perubahan Kultural

Perubahan kultural akan menyangkut cara pandang, kebiasaan, maupun mekanisme kerja yang mungkin sudah berjalan bertahun-tahun dengan pola tertentu. Perubahan struktural dan fungsional tanpa diikuti dengan perubahan kultural hanya menghasilkan perubahan pada bentuk belum pada tingkatan isi. Perubahan kultural harus dimulai dari pembaruan visi dan misi organisasi pemerintah daerah yang dicanangkan oleh kepala daerah sebagai pimpinan. Secara bertahap dan berkesinambungan perubahan kultural tersebut disosialisasikan.

Perubahan struktural, fungsional dan kultural pada manajemen pemerintahan akan mencakup semua aspek manajemen pemerintahan. Aspek manajemen pemerintahan yang dimaksud yakni: ¹⁸

¹⁶ Ermaya Suradinata, *Kebijakan Pembangunan dan Pelaksanaan Otonomi*, CV Ramadhan, Bandung, 1998, hal. 3

¹⁷ Ibid. hal. 22-29

¹⁸ Sadu Wasistiono, Op.cit. hal. 29

- 1) Manajemen Perencanaan
- 2) Manajemen Keorganisasian
- 3) Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur
- 4) Manajemen Sumber-sumber Keuangan
- 5) Manajemen Kinerja
- 6) Manajemen Pelayanan Publik
- 7) Manajemen Pengawasan
- 8) Manajemen Kolaborasi dan Konflik
- 9) Manajemen Logistik
- 10) Kepemimpinan Pemerintahan

Dalam konteks organisasi publik di dalam melakukan perubahan atau pengembangan organisasi dan manajemennya harus disesuaikan dengan kemampuannya masing-masing.

Perubahan dalam sebuah tata kelola organisasi didorong oleh beberapa faktor pendukung, yang sebagaimana diidentifikasi oleh Robbins dan Judge sebagai "*forces for change*", yaitu :¹⁹

- 1) *Nature of the workplace* (hakikat tempat kerja)
Kenyataan akan adanya keanekaragaman baik intern organisasi maupun pada lingkungan sekitarnya, dalam bentuk karakter orang perorang, budaya, serta perilaku masyarakat.
- 2) *Technology* (perkembangan teknologi)
Adanya perkembangan teknologi beserta berbagai perangkatnya yang memudahkan kehidupan manusia.
- 3) *Competition* (kompetisi / persaingan)
Munculnya pesaing baru yang menawarkan cara dan metode pelayanan yang lebih efektif, efisien dan bahkan dengan harga yang terjangkau.
- 4) *Social trend* (kecenderungan sosial)
Lahirnya kecenderungan sosial yang baru, seperti meningkatnya kesadaran lingkungan, kebebasan berperilaku (menyampaikan pendapat), konektivitas dan multitasking .
- 5) *World politics* (perkembangan politik global)

Perkembangan politik global dan lokal yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku masyarakat.

Meski demikian, perubahan dalam tata kelola organisasi akan berhadapan dengan berbagai faktor penghambat, yang disebut sebagai *resistance to change*, yang meliputi :²⁰

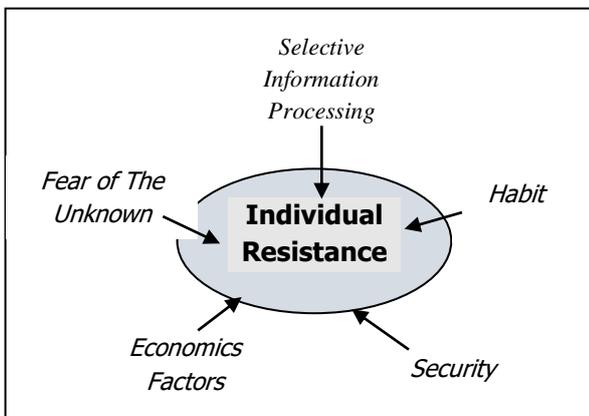
1. *Individual Resitance* (penolakan individu)
 - a. *Habit* (kebiasaan)
Ketidaksiapan perilaku individu dalam menghadapi perubahan.
 - b. *Security* (keamanan)
Perubahan akan dianggap sebagai ancaman bagi orang-orang yang dengan kebutuhan kenyamanan yang tinggi.
 - c. *Economic Factors* (faktor ekonomi)
Munculnya ketakutan ekonomi oleh ketidakmampuan dalam penyesuaian diri terhadap perubahan yang menutup produktivitas yang secara langsung berdampak kepada pendapatan.
 - d. *Fear of The Unknown* (ketakutan terhadap ketidaktahuan)
Perubahan dianggap dapat menjadi ancaman terhadap ketidaktahuan.
 - e. *Selective Information Processing* (pemrosesan informasi secara selektif)
Kecenderungan hanya untuk menerima informasi yang mendukung status quo, serta mengabaikan informasi yang membawa pebaharuan.
2. *Organizational Resitance* (penolakan dari Organisasi)
 - a. *Structural Inertia* (kelemahan struktural)
Organisasi membangun alasan stabilitas untuk melakukan perlawanan terhadap perubahan.
 - b. *Limited Focus Of Change* (fokus pada perubahan yang terbatas)
Organisasi melakukan perubahan secara parsial dan bahkan hanya pada aspek-aspek yang tidak mendasar.

¹⁹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge , "*Organization Behavior, Fifteenth Edition, (Global Edition)*", Pearson Education Limited, London, 2013,hal. 613

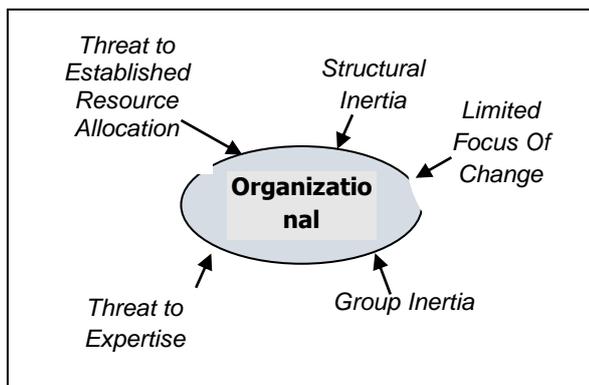
²⁰ Ibid, hal. 616

- c. *Group Inertia* (kelemahan kelompok)
Adanya norma-norma di dalam kelompok menghambat gerakan perubahan.
- d. *Threat to Expertise* (ancaman terhadap keahlian)
Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu.
- e. *Threat to Established Resource Allocation* (ancaman terhadap alokasi sumber daya yang diciptakan)
Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka.

Kekuatan kedua sumber resistansi / penolakan terhadap perubahan dapat dilihat pada gambar-gambar di bawah ini.



Resistensi terhadap perubahan yang bersumber dari Individu



Resistensi terhadap Perubahan yang bersumber dari Organisasi

Menghadapi penolakan, maka organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk mengatasinya (*overcoming resistance to change*) dalam bentuk :²¹

1. *Education and communication* (pendidikan dan komunikasi)
Menyediakan informasi yang berkualitas tentang perubahan dapat meningkatkan komitmen seluruh komponen organisasi terhadap perubahan.
2. *Participation* (partisipasi)
Melibatkan seluruh elemen organisasi dalam mendesain perubahan untuk meredakan perlawanan.
3. *Building Support and Commitment* (membangun dukungan dan komitmen)
Membangun komitmen yang kuat terhadap organisasi secara keseluruhan akan membantu mereka secara emosional berkomitmen terhadap perubahan.
4. *Develop Positive Relationship* (membangun hubungan yang positif)
Membangun relasi positif dalam organisasi.
5. *Implementing Changes Fairly* (menerapkan perubahan secara jujur/berimbang)
Memastikan bahwa perubahan telah diimplementasikan secara adil, dengan membangun persepsi positif bagi seluruh elemennya.
6. *Coercion* (melakukan tekanan)
Menerapkan ancaman secara langsung atau memberikan paksaan kepada para penantang perubahan
Beberapa faktor kritis yang sangat

berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan dari suatu perubahan atau pengembangan adalah meliputi kepemimpinan (memiliki visi, inisiatif dan komitmen yang tinggi untuk mensukseskan perubahan), regulasi (seperangkat regulasi yang lengkap baik dari segi konseptual sampai operasional teknis di level terbawah), pengukuran manajemen kinerja (standar keberhasilan pribadi dan organisasi), situasi keliling (faktor lingkungan eksternal), psikologi perubahan (tanggapan terhadap

²¹ Ibid, hal. 616

sebuah perubahan: bermanfaat atau tidak), proses bisnis (pembentukan persepsi bahwa proses bisnis yang baru, menawarkan rasa keadilan bagi setiap pegawai yang menjalankannya), dan pemahaman waktu (target keberhasilan pada masing-masing tahapan waktu).

Maka optimalisasi manajemen kecamatan tidak lain adalah upaya dalam suatu organisasi yang diwujudkan dalam berbagai kegiatan pemerintahan yang mencakup berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga negara dan masyarakatnya. Dengan menyoroti fungsi manajemen sebagai perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), serta pengawasan/pengendalian (*controlling*) serta kegiatan-kegiatan pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Fungsi-fungsi manajemen ini harus diramu, dianalisis dan dapat diaplikasikan secara tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan sesuai pula dengan situasi kondisi baik untuk jangka waktu pendek maupun jangka waktu pada masa yang akan datang.

2. Optimalisasi Manajemen Pelayanan Publik

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjelaskan bahwa 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.²² Dengan demikian, pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara.

²² Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Pasal 1, ayat (1)

Hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.²³ Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 telah mengamanahkan agar memperkuat komitmen negara dalam mempercepat pelayanan publik. Implementasi kebijakan tentang pelayanan yang berkualitas sesungguhnya disamping dipengaruhi oleh oleh komitmen pimpinan, juga ditentukan oleh dukungan aparatur sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan segala bentuk kebijakan publik.²⁴

Untuk memberikan kepastian, meningkatkan kualitas dan kinerja pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat diperlukan suatu standar pelayanan. Standar Pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.²⁵ Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan, sekurang-kurangnya meliputi:²⁶

- a. Prosedur pelayanan; yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
- b. Waktu penyelesaian; yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan, termasuk pengaduan.

²³ Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, Lampiran, hal. 3

²⁴ Hardiyansyah, *Manajemen Pelayanan dan Pengembangan Organisasi Publik (Dalam Perspektif Riset Ilmu Administrasi Publik Kontemporer)*, Gava Media, Yogyakarta, 2017, hal. 18

²⁵ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan, Lampiran, hal. 2

²⁶ Kepmen PAN Nomor 63 Tahun 2003, Lampiran, hal. 6

- c. Biaya pelayanan; termasuk rincian tarif yang ditetapkan dalam proses pemberi pelayanan.
- d. Produk pelayanan; hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- e. Sarana dan prasarana; penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
- f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan; harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan.

Pelayanan publik (*public service*) oleh

Pemerintah Kecamatan merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat disamping sebagai abdi negara. Manajemen pelayanan yang baik hanya akan dapat diwujudkan apabila penguatan posisi tawar pengguna jasa pelayanan (masyarakat) mendapatkan prioritas utama.

Perubahan paradigma dalam pemerintahan mengakibatkan semakin banyak aktivitas pelayanan yang harus ditangani oleh daerah. Aparat di daerah dituntut untuk dapat memahami dan mengoptimalkan manajemen pelayanan publik. Sejalan dengan era globalisasi yang menuntut kemampuan manajemen pelayanan yang sangat tinggi dari organisasi pemerintah daerah untuk dapat tetap eksis dan mampu bersaing terlebih dalam upaya mewujudkan pelayanan yang profesional atau yang berkualitas membutuhkan suatu pola manajemen atau tata kelola pelayanan publik yang baik.

3. Optimalisasi Peran Kecamatan dalam Pelayanan Publik

Nordholt dalam Sadu Wasistiono (2009;5) berpendapat bahwa :²⁷ Kajian tentang kecamatan, akan mencakup 3 (tiga) lingkungan kerja, yaitu:

- a. Kecamatan dalam arti kantor Camat

- b. Kecamatan dalam arti wilayah (Camat sebagai kepalanya)
- c. Camat sebagai bapak "Pengetua Wilayahnya"

Sejalan dengan perkembangan politik dan pemerintahan di Indonesia, kedudukan dan peran kecamatan dalam penyelenggaraan pemerintahan mengalami perubahan yang terus menerus. Dinamika dimaksud nampak dalam pengaturan sebagai berikut :

1. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1965, memposisikan camat sebagai wakil pemerintah pusat yang bertugas menyelenggarakan koordinasi antar jawatan-jawatan Pemerintah Pusat di Daerah dan antara jawatan-jawatan tersebut dengan Pemerintah Daerah, serta melakukan pengawasan atas jalannya pemerintahan Daerah di wilayahnya.
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 dan Undang Undang Nomor 5 Tahun 1979 menempatkan camat sebagai kepala wilayah bersama Gubernur; Bupati; Walikota madya, Walikota; yang berkedudukan sebagai Wakil Pemerintah Pusat dengan status sebagai penguasa tunggal di bidang pemerintahan dalam wilayahnya, dalam arti memimpin pemerintahan, mengkoordinasikan pembangunan dan membina kehidupan masyarakat di segala bidang. Camat juga melakukan koordinasi dengan instansi vertikal seperti Komandan Rayon Militer (Danramil), Kepala Kepolisian Sektor (Kapolsek), kepala KUA Kecamatan, Mantri Statistik dan Dinas Daerah tingkat kecamatan maupun UPTD (Unit Pelaksana Teknis Dinas). Dalam hubungan dengan pemerintah desa, Kepala Desa: bertanggungjawab kepada pejabat yang berwenang mengangkat melalui Camat (pemerintah desa merupakan subordinasi camat: adanya hubungan

²⁷ Sadu Wasistiono, Ismail Nurdin, dan M. Fahrurrozi, op.cit, hal. 5

hirarkis antara pemerintah desa dengan kecamatan). Dengan demikian sebagai kepala wilayah, camat bertugas mengatur dan mengawasi penyelenggaraan pemerintahan Daerah di wilayah kerja.

3. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, mendefinisikan Kecamatan sebagai wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah. Dengan demikian kedudukan camat sama dengan perangkat daerah lainnya, camat tidak secara otomatis memiliki kewenangan untuk mengatur dan menjalankan urusan pemerintahan umum yang meliputi pengawasan, koordinasi dan pelaksanaan urusan residu. Di lain pihak, desa diposisikan sebagai satu kesatuan masyarakat yang memiliki kewenangan mengatur dirinya sendiri (*self governing society*) yang secara organisatoris tidak memiliki hubungan hirarkis dengan kabupaten/kota. Konsekuensi dari pengaturan tersebut adalah bahwa hubungan kerja antara pemerintah desa dengan kecamatan tidak lagi bersifat hirarkis, melainkan bersifat koordinatif dan fasilitatif.
4. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, mengatur kecamatan sebagai satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota, (seperti halnya sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah), dengan tugas menyelenggarakan tugas umum pemerintahan (atributif); serta sebagian kewenangan yang didelegasikan oleh Bupati / Walikota kepada camat (delegatif). Dalam hubungan antara pemerintah desa dengan kecamatan adalah bersifat koordinasi dan fasilitasi.
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, menegaskan bahwa Kecamatan adalah

bagian dari wilayah kabupaten/kota yang dipimpin oleh camat. Berdasarkan kedudukan dan fungsinya maka kecamatan melaksanakan urusan dekonsentrasi dan desentralisasi sekaligus. Pengaturan ini kembali memperkuat peran kecamatan dengan menghadirkannya kembali sebagai perangkat wilayah yang juga melaksanakan urusan pemerintah pusat di wilayahnya dalam hal pembinaan wawasan kebangsaan dan ketahanan nasional, pembinaan persatuan dan kesatuan bangsa; pembinaan kerukunan antarsuku dan intrasuku, umat beragama, ras, dan golongan, penanganan konflik sosial, koordinasi pelaksanaan tugas antar instansi pemerintahan yang ada di wilayah, pengembangan kehidupan demokrasi berdasarkan Pancasila; dan pelaksanaan semua urusan pemerintahan yang bukan merupakan kewenangan Daerah dan tidak dilaksanakan oleh instansi vertikal. Dalam hubungannya dengan pemerintahan desa, kecamatan menjalankan peran koordinasi. Tugas-tugas ini merupakan tugas atributif (tugas yang melekat pada jabatannya) yang harus didukung oleh berbagai sumber daya.

Dinamika perubahan kedudukan dan peran kecamatan dalam penyelenggaraan pemerintahan seperti dijelaskan di atas, semakin menunjukkan bahwa kedudukan dan peran kecamatan sangat strategis. Menyadari hal ini, maka pemerintah kabupaten/kota perlu menguatkan kedudukan dan tata kelola pemerintah kecamatan untuk melakukan banyak peran dalam penyelenggaraan otonomi daerah melalui pelimpahan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota. Hal ini sejalan dengan amanah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, yakni Bupati/Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan umum

pada tingkat kecamatan melimpahkan pelaksanaannya kepada Camat.²⁸

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan, menyebutkan rambu-rambu kewenangan yang perlu didelegasikan oleh Bupati/Walikota kepada Camat untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, yang meliputi aspek:

- a) Perizinan;
- b) Rekomendasi;
- c) Koordinasi;
- d) Pembinaan;
- e) Pengawasan;
- f) Fasilitasi;
- g) Penetapan;
- h) Penyelenggaraan; dan
- i) Kewenangan lain yang dilimpahkan.²⁹

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tersebut mengatur secara lebih rinci mengenai tugas dan wewenang camat, baik untuk kewenangan yang bersifat atributif maupun pedoman untuk kewenangan yang bersifat delegatif. Untuk kewenangan delegatif disusun berdasarkan kriteria eksternalitas dan efisiensi.³⁰

Dalam kaitan dengan aspek manajemen pelayanan publik, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008, kecamatan diarahkan untuk menjadi organisasi yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Menyadari kecamatan sebagai salah satu unit organisasi pemerintah daerah yang berada di garis depan yang berhadapan langsung dengan masyarakat dengan berbagai macam latar belakang, kebutuhan dan tuntutan, Kementerian Dalam Negeri telah menerbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN). PATEN merupakan penyelenggaraan

pelayanan publik di kecamatan dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dalam satu tempat.³¹ PATEN mempunyai tujuan untuk meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.³²

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa tujuan pembentukan kecamatan di kabupaten/kota adalah dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat desa/kelurahan.³³ Adapun tugas Camat adalah:³⁴

- a. menyelenggarakan urusan pemerintahan umum;
- b. mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- c. mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
- d. mengoordinasikan penerapan dan penegakan Perda dan Perkada;
- e. mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum;
- f. mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan yang dilakukan oleh Perangkat Daerah di kecamatan;
- g. membina dan mengawasi penyelenggaraan kegiatan desa dan/atau kelurahan;
- h. melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten/kota yang tidak dilaksanakan oleh unit kerja Perangkat Daerah kabupaten/kota yang ada di kecamatan; dan
- i. melaksanakan tugas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pengaturan tersebut di atas secara tidak langsung menegaskan bahwa kecamatan memiliki kedudukan yang

²⁸ Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, Pasal 25 ayat (6)

²⁹ Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan, Pasal 15 ayat (2)

³⁰ Sadu Wasistiono, Ismail Nurdin, dan M. Fahrurrozi, *op.cit.*, hal. 37

³¹ Permendagri Nomor 4 Tahun 2010, Pasal 1 angka 4

³² Permendagri Nomor 4 Tahun 2010, Pasal 4

³³ Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, Pasal 221 ayat (1)

³⁴ Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, Pasal 225 ayat (1)

strategis dan memainkan peran fungsional dalam pelayanan dan administrasi pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Kecamatan diharapkan menjadi organisasi perangkat daerah yang siap menjawab tantangan dan harapan masyarakat yang menghendaki adanya kejelasan prosedur, biaya, maupun waktu pelayanan.³⁵ Dengan demikian arah pengembangan model kelembagaan kecamatan sudah seharusnya mengikuti trend perkembangan teori organisasi, teori-teori dalam Ilmu pemerintahan. Pengembangan kelembagaan kecamatan akan mencakup aspek yakni : *pertama*: aspek susunan organisasi; *kedua*: aspek orang yang menjalankan organisasi (personil); *ketiga*: aspek mekanisme kerja; *keempat*: aspek pengukuran kinerjanya.³⁶

Untuk menjamin terlaksananya tugas-tugas Camat tersebut di atas maka Bupati/Walikota perlu mendelegasikan sebagian kewenangan pemerintahan kepada Camat. Pendelegasian kewenangan tidak hanya sekedar memberikan legalisasi kepada Camat, melainkan diarahkan pada upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat dan penggunaan dana publik serta fasilitas publik.

Pendelegasian dimaksud pada dasarnya bertujuan untuk:³⁷

- (a) Mempercepat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan dan kebutuhan masyarakat setempat;
- (b) Mendekatkan pelayanan pemerintahan kepada masyarakat;
- (c) Mempersempit rentang kendali dari Bupati/Walikota kepada Kepala Desa dan Lurah;
- (d) Kaderisasi Pemerintahan.

³⁵ Sadu Wasistiono, Ismail Nurdin, dan M. Fahrurrozi, Op.cit, hal. 4

³⁶ Sadu Wasistiono, *Model Pengembangan Kelembagaan Kecamatan dalam rangka Optimalisasi Pelayanan Publik* (Prosiding Seminar di PKP2A I LAN RI), 2010, hal. 13

³⁷ Sadu Wasistiono, Ismail Nurdin, dan M. Fahrurrozi, Op.cit. hal 51

Implementasi kedudukan, tugas dan wewenang camat di seluruh wilayah Indonesia sangat bervariasi antara daerah yang satu dengan daerah yang lainnya. Sebagian besar pemerintah daerah di Indonesia masih memposisikan camat dalam situasi yang serba tidak jelas. Camat masih dituntut berperan seperti dulu, dalam arti menjadi penanggungjawab suatu wilayah kerja lengkap dengan isinya, tetapi kewenangan dan sumber pembiayaannya tidak jelas. Dengan kata lain ada ketidakseimbangan antara tanggung jawab camat dengan kewenangan dan pembiayaannya.³⁸

Kebijakan yang demikian mengakibatkan sebagian atau bahkan seluruh sumber daya di kecamatan hanya dimanfaatkan untuk melaksanakan tanggung jawab sebagai pejabat pemerintah daerah kabupaten/kota yang ada di wilayah, serta tidak mempunyai korelasi secara substansial terhadap pengukuran kinerjanya sebagai organisasi perangkat daerah yang juga memiliki tanggungjawab sebagaimana diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa perubahan paradigma pemerintahan mengakibatkan semakin banyak aktivitas pelayanan yang harus ditangani oleh Pemerintah Daerah. Aparat di daerah dituntut untuk dapat memahami dan mempraktikkan manajemen pelayanan publik dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). sehingga optimalisasi manajemen kecamatan merupakan keharusan dalam upaya meningkatkan pelayanan dengan menjalankan berbagai kegiatan pemerintahan termasuk perubahan secara struktural, fungsional maupun kultural. Kecamatan merupakan lini terdepan

³⁸ Sadu Wasistiono, et. al. Op.cit. hal 204

yang menjadi penghubung antara Bupati/Walikota dengan Desa/Kelurahan, maka Bupati/Walikota perlu mendelegasikan sebagian kewenangan pemerintahan kepada Camat. Pendelegasian kewenangan tidak hanya sekedar memberikan legalisasi kepada Camat, melainkan diarahkan pada upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat secara tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan sesuai pula dengan situasi kondisi baik untuk jangka waktu pendek maupun jangka waktu pada masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

- Adisasmita, Rahardjo, 2011. *Manajemen Pemerintahan Daerah*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2009. *Manajemen (Edisi 2)*, BPFE Yogyakarta.
- Hardiyansyah, 2017. *Manajemen Pelayanan dan Pengembangan Organisasi Publik (Dalam Perspektif Riset Ilmu Administrasi Publik Kontemporer)*, Gava Media, Yogyakarta.
- Kolopaking, Lala M., 2010. *Kecamatan Untuk Kesejahteraan Rakyat*, PSP3-IPB, Bogor.
- Nazir, Moh., 2014. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Pitono, Andi, 2014. *Manajemen Pemerintahan Daerah*, IPDN Perss, Jatinangor.
- Robbins, Stephen P. dan Judge Timothy A., 2013 "*Organization Behavior, Fifteenth Edition, (Global Edition)*", Pearson Education Limited, London.
- Siswadi, Edi, 2012. *Birokrasi Masa Depan (Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang efektif dan Prima)*, Mutiara Press, Bandung.
- Soehartono, Irawan, 2011. *Metode Penelitian Sosial Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya*, Rosdakarya, Bandung
- Supriyanto, Budi, 2009. *Manajemen Pemerintahan (Plus Dua Belas Langkah Strategis)*, Media Brilian, Tangerang.
- Suradinata, Ermaya, , 1998. *Kebijakan Pembangunan dan Pelaksanaan Otonomi*, CV Ramadhan, Bandung.
- Wasistiono, Sadu, 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah (Edisi Revisi)*, Fokus Media, Bandung.
- Wasistiono, Sadu dan Simangunsong Fernandes, 2015. *Metodologi Ilmu Pemerintahan (Edisi Revisi Yang Diperluas)*, IPDN PRESS, Jatinangor.
- Wasistiono, Sadu, Nurdin Ismail, dan Fahrurozi M., 2009. *Perkembangan Organisasi Kecamatan dari Masa ke Masa*, Fokusmedia, Bandung.
- Wasistiono, Sadu, Riyani Ondo, Yousa Amri, dan Pitono Andi, 2002. *Menata Ulang*