



Research Article

Reformasi Manajemen Pelayanan Publik Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kecamatan di Kabupaten Indramayu

Ismanudin¹, Luthfi Faisal Natsir²

1. Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Wiralodra; ismanudin@unwir.ac.id
2. Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Wiralodra; luthfi.lfn@gmail.com

Copyright © 2024 by Authors, Published by **Public Service: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan**. This is an open access article under the CC BY License <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received : June 12, 2024
Accepted : August 15, 2024

Revised : July 24, 2024
Available online : September 02, 2024

How to Cite: Ismanudin, & Luthfi Faisal Natsir. (2024). Public Service Management Reform for District Regional Work Units (SKPD) in Indramayu Regency. *Public Service: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 1(1), 1-17. <https://doi.org/10.61166/service.v1i1.1>

Public Service Management Reform for District Regional Work Units (SKPD) in Indramayu Regency

Abstract. This article discusses the efforts of regional governments in realizing good governance through improving the performance of sub-district government officials. Regional governments need to carry out service reform as an effort to improve things that focus more on achieving the vision, mission and goals of government organizations in accordance with the main tasks, functions and authority and strive to provide services to the community, including the District SKPD within Indramayu Regency. The results of this research show that the sub-district is a regional apparatus as a regional technical implementer which has a certain work area led by the sub-district head and has a strategic position. Public service management reform in the District SKPD as all forms of change

efforts in public (public) service management are implemented by the District Government to the community in the form of providing government administration services, either with payment or without payment to meet community needs or interests. One type of public service that can be provided by the District Government to the wider community is government administrative services, such as providing KTPs, Family Cards (KK), and other civil services. However, the need for the sub-district government to improve service reform strategies that refer to the Total Quality Service (TQS) concept, by improving the quality of public service management in the sub-district SKPD can include aspects of human resource capabilities, facilities and infrastructure, procedures implemented, and administrative services provided by service providers (District Government).

Keywords: Management Reform, Public Services, District Government, Indramayu

Abstrak. Tulisan ini mendiskusikan tentang upaya pemerintah daerah dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik melalui perbaikan kinerja aparatur pemerintahan kecamatan. Pemerintahan daerah perlu melakukan reformasi pelayanan sebagai upaya pembenahan yang lebih menitik-beratkan pada tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi pemerintahan sesuai tugas pokok, fungsi dan kewenangan serta berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat, termasuk SKPD Kecamatan di Lingkungan Kabupaten Indramayu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kecamatan merupakan perangkat daerah sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu yang dipimpin oleh Camat memiliki kedudukan yang strategis. Reformasi manajemen pelayanan publik di SKPD Kecamatan sebagai segala bentuk upaya perubahan dalam manajemen pelayanan umum (publik) dilaksanakan oleh Pemerintah Kecamatan kepada masyarakat yang berbentuk pemberian jasa pelayanan administrasi pemerintahan, baik dengan pembayaran atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan atau kepentingan masyarakat. Salah satu jenis pelayanan umum yang dapat diberikan oleh Pemerintah Kecamatan kepada masyarakat luas yaitu jasa pelayanan administrasi pemerintahan, seperti pemberian KTP, Kartu Keluarga (KK), dan layanan civil lainnya. Namun demikian perlunya pemerintah kecamatan meningkatkan strategi reformasi pelayanan yang mengacu pada konsep Total Quality Service (TQS), dengan meningkatkan kualitas manajemen pelayanan publik di SKPD Kecamatan dapat meliputi aspek kemampuan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, prosedur yang dilaksanakan, dan jasa pelayanan administrasi yang diberikan oleh pemberi layanan (Pemerintah Kecamatan).

Kata Kunci : Reformasi Manajemen, Pelayanan Publik, Pemerintahan Kecamatan, Indramayu

PENDAHULUAN

Reformasi di segala bidang yang terjadi di Indonesia dewasa ini, telah membawa perubahan yang sangat luas dan mendasar yang mencakup berbagai aspek kehidupan, baik bermasyarakat, berbangsa maupun bernegara. Reformasi dalam bidang politik dan pemerintahan yang ditandai dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, mengisyaratkan tentang penyelenggaraan pemerintahan daerah sebagai sub sistem pemerintahan nasional, dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan, dan pelayanan masyarakat berdasarkan prinsip-prinsip otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab.

Arus reformasi penyelenggaraan bidang pemerintahan juga telah mengakibatkan terjadinya pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan

dari paradigma sentralistik ke arah desentralisasi, yaitu melalui pelaksanaan kebijakan otonomi daerah. Hal tersebut sebagai salah satu upaya dalam memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat, selain itu perlunya manajemen otonomi daerah yang tantangannya semakin meningkat, dan sejalan berkembangnya tuntutan nilai-nilai demokrasi, transparansi dan akuntabilitas dalam praktek pemerintahan yang baik (*good governance*), di samping adanya perubahan lingkungan strategis pemerintahan, baik dalam tatanan mikro organisasi maupun di tingkat global.

Perlu disadari bahwa upaya pemerintah daerah Kabupaten/Kota dalam mewujudkan pemerintahan yang baik melalui perbaikan kinerja aparatur pemerintahan selama ini masih belum seperti yang diharapkan oleh banyak pihak, sehingga belum sepenuhnya berdampak pada pemenuhan kebutuhan dan pelayanan masyarakat secara optimal. Kondisi ini diantaranya dapat dilihat dari masih banyaknya keluhan masyarakat serta terjadinya berbagai penyimpangan dan ketidak-sesuaian, antara lain prosedur pelayanan yang sulit, kecepatan dan ketepatan pelayanan yang belum maksimal, penetapan biaya atas suatu pelayanan yang belum jelas, dan kurang transparan, adanya diskriminasi dalam pemberian pelayanan, perilaku petugas (aparatur) yang tidak menyenangkan, serta masih rendahnya tingkat kedisiplinan aparatur terhadap pelaksanaan peraturan dan perundang-undangan yang ditetapkan, dan lain sebagainya.

Sementara itu, kesan umum terhadap kinerja aparatur pemerintahan oleh masyarakat, misalnya sikap aparat birokrasi pemerintahan yang kurang netral, sehingga menimbulkan pilih kasih dalam pemberian pelayanan masyarakat (publik), yang akibatnya menimbulkan ketidak-puasan bagi masyarakat. Ketidak-puasan masyarakat diperkuat dengan sikap birokrat yang lebih senang “diayani” dari pada “melayani” dan kurang berpihak kepada masyarakat kecil. Selain itu, birokrasi berorientasi ke atas dan sentralistik, yang melahirkan konsentrasi pembuatan keputusan di tangan birokrasi. Kondisi tersebut diperparah lagi dengan sikap aparatur yang cenderung berperilaku korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), sehingga semakin memperburuk gambaran, dan lemahnya kinerja aparatur pemerintahan di masa lalu hingga yang ada saat ini.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, dalam era reformasi seperti sekarang ini, maka aparatur birokrasi pemerintahan perlu melakukan reformasi sebagai upaya pembenahan yang lebih menitik-beratkan pada tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi pemerintahan sesuai tugas pokok, fungsi dan kewenangan serta berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat memuaskan semua pihak, terutama masyarakat yang membutuhkan dan menerima pelayanan publik. Selain itu dalam era reformasi, masyarakat menjadi sangat dinamis dalam mengajukan tuntutan baru terhadap kinerja birokrasi pemerintahan yang lebih baik. Oleh karena itu, birokrasi pemerintahan dituntut harus dapat mengantisipasi semua hal tersebut, dan dapat menampilkan kinerja baru dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat sesuai dengan paradigma yang berlaku saat ini.

Berdasarkan hal tersebut di atas, jelas bahwa arah perbaikan pelayanan kepada masyarakat adalah perbaikan pelayanan publik yang merupakan urutan pertama dalam tujuan pemberian otonomi kepada daerah, khususnya kepada

Kabupaten maupun Kota. Untuk mencapai suatu kondisi ideal tersebut salah satunya adalah diperlukan kinerja aparatur pemerintahan daerah yang dituntut untuk semakin baik dan berkualitas. Kondisi ini mengharuskan pemerintah daerah bersikap lebih bijaksana dengan melakukan berbagai perubahan (baca reformasi), baik melalui restrukturisasi organisasi pemerintahan sesuai kebutuhan maupun perubahan yang berkaitan dengan kinerja aparat pemerintahan sesuai peluang dan tantangan bagi daerah maupun global.

Oleh karena itu, kinerja aparatur pemerintahan yang semata-mata berorientasi pada aspek materi atau finansial, kompensasi, insentif, dan perhatian atau penghargaan dari unsur pimpinan sudah semestinya harus dirubah sehingga benar-benar memposisikan diri menjadi “abdi negara” dan “abdi masyarakat” serta berorientasi kepada pelayanan masyarakat. Arus otonomi hendaknya semakin membuka pandangan baru bagi kinerja birokrasi tersebut dalam mempercepat pelayanan kepada masyarakat. Di sisi lainnya, menurut Widjaja (2007:81) bahwa “dalam pelaksanaan otonomi daerah seiring dengan dimanika masyarakat, dan perkembangannya, kebutuhan akan pelayanan yang semakin kompleks serta pelayanan yang semakin baik, cepat, dan tepat, termasuk kinerja birokrasi yang semakin baik pula”.

Sehubungan dengan hal tersebut, Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu, seperti halnya Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota lainnya yang berada di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, telah melakukan berbagai upaya dan perubahan yang mendasar dalam rangka menjalankan otonomi daerahnya. Salah satu upaya tersebut diantaranya adalah membuat kebijakan dalam penataan dan pembentukan organisasi perangkat daerah di lingkungan Kabupaten Indramayu. Kebijakan tersebut tertuang dalam beberapa Peraturan Daerah Kabupaten Indramayu.

Berdasarkan ketentuan Pasal 128, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 bahwa susunan organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) sesuai dengan pedoman yang ditetapkan Pemerintah. Dalam Pasal 120 ayat (2) disebutkan bahwa “Perangkat Daerah Kabupaten/Kota terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Kelurahan”.

Berdasarkan ketentuan tersebut, dan sebagai pelaksanaan terhadap Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Perangkat Daerah, dan PP Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Kecamatan, maka salah satu Perangkat Daerah Kabupaten Indramayu yang dibentuk tersebut diantaranya adalah Kecamatan dan Kelurahan. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kecamatan dimaksud dalam Kabupaten Indramayu dibentuk dengan Perda Kabupaten Indramayu Nomor 10 Tahun 2008 Tentang Kecamatan dan Kelurahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu.

Permasalahan penelitian ini dapat diidentifikasi bahwa manajemen pelayanan publik Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu, khususnya di SKPD Kecamatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini tentunya akan menjadi tantangan berat, khususnya bagi Pemerintah

Daerah Kabupaten Indramayu dalam mewujudkan penyelenggaraan otonomi daerah yang efektif, dan efisien, serta peningkatan kesejahteraan masyarakatnya.

Selanjutnya, guna memberikan arah dan fokus pembahasan dalam kajian ini dapat dirumuskan masalah, yaitu “bagaimana reformasi manajemen pelayanan publik di SKPD Kecamatan dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu?”. Adapun tujuan dari kajian ini adalah: (1) untuk mengetahui dan memahami manajemen pelayanan publik Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu, khususnya di SKPD Kecamatan, (2) mengetahui hambatan-hambatan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dan (3) mengetahui konsep dan strategi reformasi yang perlu dilakukan oleh Pemerintah Kecamatan dalam peningkatan pelayanan publik Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam, dokumentasi, dan observasi ke lapangan. Teknik analisis data dengan analisis data secara kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2011.

LANDASAN TEORI

Pembentukan Kecamatan di Kabupaten Indramayu dibentuk berdasarkan Perda Kabupaten Indramayu Nomor 10 Tahun 2008 Tentang Kecamatan dan Kelurahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu. Selanjutnya khusus untuk SKPD Kecamatan, hal itu ditindaklanjuti lagi dengan Peraturan Bupati Indramayu Nomor 9 Tahun 2008 Tentang Kedudukan, Tugas dan Wewenang Camat dalam Pelaksanaan Penyelenggaraan Pemerintahan, Pembangunan dan Pembinaan Sosial Masyarakat di Kecamatan; dan Peraturan Bupati Indramayu Nomor 54 tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu.

Berdasarkan Pasal 4 Perda Kabupaten Indramayu Nomor 10 Tahun 2008 tersebut, ditegaskan bahwa “Kecamatan adalah wilayah kerja Camat sebagai Perangkat Daerah Kabupaten Indramayu. Kecamatan dipimpin oleh Camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian kewenangan Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah”. Kemudian dalam Pasal 5 ditegaskan pula bahwa “Kecamatan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan sebagian kewenangan Pemerintah daerah untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah”. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Kecamatan mempunyai fungsi:

- a. Pengkoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- b. Pengkoordinasian upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- c. Pengkoordinasian penerapan dan penegakan Peraturan Perundang-Undangan;
- d. Pengkoordinasian pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- e. Pengkoordinasian penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat Kecamatan;
- f. Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan;
- g. Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.

- h. Pelaksanaan pelayanan teknis administratif ketatausahaan dan runah tangga Kecamatan.
- i. Pelaksanaan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah yang meliputi aspek perizinan, rekomendasi, koordinasi, pembinaan dan pengawasan, fasilitasi, penetapan dan penyelenggaraan, serta kewenangan lain.

Kecamatan sebagai salah satu organisasi perangkat daerah Kabupaten/Kota mempunyai kedudukan dan peranan yang sangat strategis dalam menunjang keberhasilan penyelenggaraan otonomi di daerah, terutama dalam peningkatan kualitas pelayanan umum (publik). Hal ini karena Kecamatan merupakan perangkat daerah sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu yang dipimpin oleh Camat. Selain itu, Camat memiliki tugas dan wewenang dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan antara lain yaitu melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan, yang meliputi:

- a) Melakukan perencanaan kegiatan pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan;
- b) Melakukan percepatan pencapaian standar pelayanan minimal di wilayahnya;
- c) Melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan;
- d) Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di wilayah Kecamatan;
- e) Melaporkan pelaksanaan kegiatan pelayanan kepada masyarakat di wilayah Kecamatan kepada Bupati.

Di samping melaksanakan tugas yang telah disebutkan sebagian di atas, Camat juga melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, yang mencakup penyelenggaraan urusan pemerintahan pada lingkup Kecamatan dan dilakukan berdasarkan kriteria eksternalitas dan efisiensi, yang meliputi aspek: (a) Perizinan; (b) Rekomendasi; (c) Koordinasi; (d) Pembinaan; (e) Pengawasan; (f) Fasilitasi; (g) Penerapan; (h) Penyelenggaraan; dan (i) Kewenangan lain yang dilimpahkan.

Berdasarkan ketentuan Perda Kabupaten Indramayu Nomor 10 Tahun 2008 tersebut di atas, bahwa dalam lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu terdapat sebanyak 31 Kecamatan yang dilakukan penataan dan pembentukan kembali sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penataan dan pengembangan kapasitas kelembagaan organisasi Kecamatan tersebut bertujuan untuk menata, mengembangkan kapasitas dan penyempurnaan kembali sistem kelembagaan, struktur organisasi dan manajemen pemerintahan umum, dan pembangunan dengan titik perhatian pada penguatan desentralisasi.

Sedangkan sasaran yang hendak dicapai antara lain terciptanya struktur kelembagaan yang tepat, kuat, dinamis dengan kinerja kelembagaan yang tinggi, terbangunnya hubungan kerja yang serasi antar organisasi di lingkungan Kecamatan, dan antar organisasi pemerintahan dan masyarakat, serta terciptanya

pemerintahan yang baik, bersih (jujur) dan akuntabel. Dalam konteks peningkatan pelayanan publik, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan, dan kualitas pelayanan umum (publik), sehingga terciptanya pelayanan publik yang lebih cepat, tepat, dan memuaskan, khususnya pada level pemerintahan Kecamatan.

Berkaitan dengan penyelenggaraan dalam pelayanan publik dalam Pemerintahan Kecamatan salah satunya adalah menyelenggarakan pelayanan administrasi yang sifatnya mengatur saja, di samping itu juga memberikan pelayanan administrasi yang bersifat mengatur dan menjadi sumber pendapatan daerah, seperti pemberian rekomendasi dan perizinan tertentu kepada masyarakat.

Pelayanan administrasi yang sifatnya mengatur, contoh dibidang kependudukan, misalnya pemberian Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), Surat Keterangan Pindah, dan surat-surat penting lainnya, sedangkan dibidang kesehatan, misalnya pemberian rekomendasi bagi keluarga yang miskin untuk memperoleh pelayanan kesehatan di Puskesmas maupun Rumah Sakit secara gratis. Dalam hal tersebut terdapat 3 (tiga) hal yang menjadi permasalahan yang saling berkaitan dalam memberikan pelayanan publik, khususnya di SKPD Kecamatan, yang diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Aparatur pemerintahan. Mutu pelayanan publik terkait erat dengan kemampuan aparaturnya untuk dapat bekerja secara profesional. Kondisi yang ada saat ini, baik kualitas maupun kuantitas pegawai relatif terbatas, dan kurang didayagunakan secara optimal, sehingga akan mempengaruhi kualitas dalam pemberian pelayanan.
- 2) Prosedur kerja. Terdapat prosedur kerja yang perlu dibenahi, dan dipangkas menjadi lebih pendek, dan tidak berbelit-belit sehingga tidak memakan waktu dan biaya yang banyak, yang seringkali bisa menimbulkan ketidakpuasan masyarakat.
- 3) Dinamika masyarakat. Perkembangan masyarakat yang cepat seiring dengan kemajuan dan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, juga dipengaruhi perkembangan aktivitas masyarakat yang memerlukan segala sesuatunya yang serba cepat, namun hal ini belum diiringi pula dengan pelayanan publik yang cepat, tepat, efektif dan efisien.

Salah satu tugas utama pegawai negeri sipil (PNS), sebagai unsur aparaturnya pemerintahan, termasuk dalam lingkup pemerintahan di Kecamatan, salah satunya adalah memberikan rekomendasi kepada masyarakat dari keluarga miskin dari desa-desa dalam wilayah kerja Kecamatan bersangkuan dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat sesuai tugas dan tanggungjawab dari bidangnya masing-masing. Tugas utama ini pada dasarnya merupakan penjabaran dari fungsi aparaturnya negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, bukan abdi pemerintah. Dalam konteks tersebut tampaknya tugas tersebut belum terlaksana secara baik, padahal perubahan yang terjadi dalam masyarakat sangat cepat dan melahirkan tuntutan baru sehingga perlu direspon secara tepat pula oleh aparaturnya pemerintah, termasuk aparaturnya pemerintahan di kecamatan.

PEMBAHASAN

1. Memahami Tugas Pokok, Fungsi dan Kewenangan SKPD Kecamatan saat ini.

Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan Daerah Otonom, selanjutnya disebut Daerah, adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pasal 2 ayat (1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa “Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas Daerah-Daerah Provinsi dan Daerah Provinsi itu dibagi atas Kabupaten dan Kota yang masing-masing mempunyai Pemerintahan Daerah”. Ayat (2) menyatakan “Pemerintahan Daerah mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan”. Selanjutnya ayat (3) menyatakan “Pemerintahan Daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang menjadi urusan Pemerintah, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum, dan daya saing daerah”.

Selanjutnya ayat (4), menegaskan bahwa “Pemerintahan Daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan memiliki hubungan dengan Pemerintah, dan dengan Pemerintahan Daerah lainnya”. Ayat (5) menyatakan “Hubungan dimaksud meliputi hubungan wewenang, keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam, dan sumber daya lainnya”. Ayat (7) menyatakan “Hubungan wewenang, keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya menimbulkan hubungan administrasi dan kewilayahan antar susunan pemerintahan”.

Dalam konteks penyelenggaraan Otonomi Daerah, termasuk di Kabupaten Indramayu, penyelenggaraan urusan pemerintahan dan peningkatan kualitas pelayanan umum (publik) oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam hal ini SKPD Kecamatan, memiliki peranan penting dan menentukan. Hal itu mengingat bahwa Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah telah merubah kedudukan Kecamatan, sehingga Kecamatan saat ini mempunyai kedudukan yang cukup strategis. Dalam Pasal 126 ditegaskan sebagai berikut:

- (1) Kecamatan dibentuk di wilayah Kabupaten/Kota dengan Perda berpedoman pada Peraturan Pemerintah.
- (2) Kecamatan dipimpin oleh Camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang Bupati atau Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.
- (3) Selain tugas tersebut, Camat juga menyelenggarakan tugas umum pemerintahan meliputi:
 - a. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;

- b. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- e. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat Kecamatan;
- f. Membina penyelenggaraan pemerintahan Desa dan/atau Kelurahan;
- g. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan Desa atau Kelurahan.

Sebelumnya, yaitu pada Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, Kecamatan hanya sebatas merupakan pengelola untuk kewenangan yang bersifat delegatif (kewenangan yang dilimpahkan Bupati kepada Camat), bahkan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah, Kecamatan mengemban kewenangan atributif (pengemban tugas pemerintahan) sehingga Kecamatan merupakan wilayah administrasi pemerintahan dalam rangka dekonsentrasi yaitu lingkungan kerja perangkat pemerintah Pusat yang ada di Daerah Kabupaten/Kota.

Kemudian, berdasarkan Pasal 14 ayat (1) dan (2) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Kecamatan, juga menegaskan bahwa “Kecamatan merupakan perangkat daerah Kabupaten/Kota sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh Camat. Camat berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah”. Dalam Pasal 15 menegaskan bahwa “Camat menyelenggarakan tugas umum pemerintahan yang meliputi, antara lain melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan Desa atau Kelurahan”. Selanjutnya Pasal 22 menegaskan bahwa “tugas Camat dalam melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan Desa atau Kelurahan, meliputi:

- a. Melakukan perencanaan kegiatan pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan;
- b. Melakukan percepatan pencapaian standar pelayanan minimal di wilayahnya;
- c. Melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di Kecamatan;
- d. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di wilayah Kecamatan;
- e. Melaporkan pelaksanaan kegiatan pelayanan kepada masyarakat di wilayah Kecamatan kepada Bupati/Walikota.

Selain melaksanakan tugas di atas, Camat melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati/Walikota untuk menangani sebagian urusan Otonomi Daerah. Pelimpahan kewenangan yang bersifat delegatif dimaksud di atas, di Kabupaten Indramayu telah dituangkan dalam Keputusan Bupati

Indramayu Nomor 18 Tahun 2004 Tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat dalam Wilayah Kabupaten Indramayu. Keputusan tersebut menegaskan bahwa “Bupati mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada Camat disertai dengan pembiayaan yang sesuai dengan beban kewenangan yang didelegasikan”. Kewenangan yang didelegasikan tersebut meliputi sebagian kewenangan Kabupaten dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Kewenangan Bupati Indramayu yang didelegasikan kepada Camat tersebut dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat mencakup:

- a. Perencanaan, pelaksanaan pengawasan, pengendalian dan evaluasi kegiatan pelayanan yang menjadi kewenangannya;
- b. Pemeliharaan terciptanya keamanan dan ketenteraman umum;
- c. Pembinaan Kelurahan /Desa;
- d. Penyusunan dan penetapan kebijakan pemberdayaan masyarakat atas inisiatif masyarakat;
- e. Pelaksanaan program dan kegiatan pelayanan.

Berkaitan dengan pelaksanaan program dan kegiatan pelayanan dimaksud di atas, dalam struktur Pemerintah Kabupaten Indramayu, bahwa Kecamatan adalah merupakan salah satu lini strategis pelayanan Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu kepada masyarakat, yang berfungsi sebagai etalase pelayanan publik yang langsung diterima kepada masyarakat.

2. Reformasi Manajemen Pelayanan Publik di SKPD Kecamatan.

a. Pengertian Reformasi Manajemen Pelayanan Publik.

Sebelum membahas mengenai manajemen pelayanan publik, terlebih dahulu perlu dikemukakan pengertian reformasi itu sendiri. Menurut Sinambela dan Rochadi, et.al. (2008:25) menyatakan bahwa secara teoritis, reformasi adalah perubahan dimana kedalamannya terbatas, sedangkan keluasan perubahannya melibatkan seluruh masyarakat. Pengertian ini akan lebih jelas jika dibandingkan dengan revolusi. Konsep terakhir menunjukkan kedalaman perubahannya radikal, sedangkan keluasan perubahannya melibatkan pula seluruh masyarakat. Sebagai perubahan yang terbatas tetapi seluruh masyarakat terlibat, reformasi juga mengandung pengertian penataan kembali bangunan masyarakat, termasuk cita-cita, lembaga-lembaga, dan saluran yang ditempuh dalam mencapai cita-cita.

Sementara itu, menurut Alamsyah (2009:15) bahwa “reformasi diartikan sebagai upaya secara sengaja, terencana, dan terprogram untuk mengubah “form” atau bentuk dari sesuatu kepada bentuk yang dianggap lebih baik, atau dikembalikan kepada bentuk aslinya karena alasan-alasan tertentu, misalnya karena bentuk yang ada dinilai sudah menyimpang dari bentuk aslinya yang dianggap lebih baik”. Dalam sistem administrasi publik, menurut Alamsyah (2009:15), maka perubahan disebut sebagai reformasi apabila mengandung tiga ciri dasar, yaitu:

- Bersifat disengaja, direncanakan, dan diprogramkan sesuai dengan kesepakatan bersama;
- Menyangkut perubahan sistematis, baik mengenai falsafah, struktur fisik, dan struktur manajemen dari sistem tersebut;

- Menyangkut perubahan manusia, baik pola pikir, pola sikap, maupun pola tindaknya secara individu, kelompok, ataupun secara organisasi.

Reformasi memberi harapan terhadap pelayanan publik yang lebih adil dan merata. Harapan demikian dihubungkan dengan menguatnya kontrol masyarakat, dan besarnya kontribusi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sedangkan hakekat manajemen, menurut Suradinata (2010:57) adalah “proses pemberian bimbingan, arahan, pengaturan, pengendalian, pengelolaan, kepemimpinan, ketatalaksanaan yang merupakan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Sementara pengertian pelayanan umum (publik) menurut Wasistiono (2003:43) adalah “pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat”.

Sementara itu, menurut Sedarmayanti (2000:193) yang dimaksud dengan hakekat pelayanan umum adalah:

1. Meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah di bidang pelayanan umum.
2. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.
3. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menpan Nomor 81 Tahun 1993, bahwa pelayanan umum mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.
2. Pengaturan segala bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan peraturan erundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas.
3. Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberi keamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggung jawabkan.
4. Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Di samping itu, Gasper (dalam Sedarmayanti, 2000:194) mengutarakan tentang kriteria yang menjadi ciri pelayanan atau jasa, sekaligus membedakannya dari barang, antara lain yaitu:

1. Pelayanan merupakan output tak berbentuk (*intangible output*).
2. Pelayanan merupakan output variabel, tidak standar.

3. Pelayanan tidak dapat disimpandalam inventori, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi.
4. Terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan.
5. Pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan.
6. Keterampilan personal “diarahkan” atau diberikan secara langsung kepada pelanggan.
7. Pelayanan tidak dapat diproduksi secara masal.
8. Membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan.

Di lain pihak, Thoha (1991:39) memberi pengertian bahwa “pelayanan masyarakat sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang, dan atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu”. Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan umum (publik) pada hakekatnya merupakan segala bentuk pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, baik yang berbentuk barang ataupun jasa, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan atau kepentingan masyarakat.

Berkaitan dengan kajian ini, maka reformasi manajemen pelayanan publik adalah dimaksudkan sebagai segala bentuk upaya perubahan dalam manajemen pelayanan umum (publik) yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kecamatan kepada masyarakat yang berbentuk pemberian jasa pelayanan administrasi pemerintahan, baik dengan pembayaran atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan atau kepentingan masyarakat.

b. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di SKPD Kecamatan.

Salah satu tugas pokok Pemerintah Kecamatan yang terpenting adalah memberikan pelayanan umum (publik) kepada masyarakat dengan kualitas yang baik. Kualitas, mengandung banyak arti dan makna, seperti yang diutarakan oleh beberapa pakar. Tjiptono (dalam Sedarmayanti, 2000:202) memberikan pengertian kualitas sebagai berikut:

1. Kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan.
2. Kecocokan untuk pemakaian.
3. Perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan.
4. Bebas dari kerusakan/cacat.
5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat.
6. Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal.
7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Di samping itu, kualitas pelayanan pada dasarnya dapat mengacu kepada pengertian yang diberikan Gasperz (1997:5), sebagai berikut:

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan, dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Berdasarkan pengertian kualitas tersebut dapat dikatakan bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*customer focussed quality*). Oleh karena itu suatu produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan demikian suatu produk yang dihasilkan oleh pemberi layanan (Pemerintah Kecamatan misalnya) dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan penerima layanan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi (dihasilkan) dengan cara yang baik dan benar.

Namun demikian, belum semua aparaturnya pemerintahan, termasuk di SKPD Kecamatan menyadari akan arti pentingnya pelayanan publik tersebut. Menurut Wasistiono (2003:41-42), ada beberapa alasan perhatian pemerintah terhadap arti pentingnya manajemen pelayanan umum (publik) masih relatif terbatas. Alasan tersebut antara lain:

- a) Instansi pemerintah pada umumnya menyelenggarakan kegiatan yang bersifat monopoli, sehingga tidak terdapat iklim kompetisi di dalamnya. Padahal tanpa kompetisi tidak akan tercipta efisiensi dan peningkatan kualitas.
- b) Dalam menjalankan kegiatannya, aparaturnya pemerintah lebih mengandalkan kewenangan dari pada kekuatan pasar ataupun kebutuhan konsumen.
- c) Belum atau tidak diadakan akuntabilitas terhadap kegiatan suatu instansi pemerintahan, baik akuntabilitas vertikal ke bawah, ke samping maupun ke atas. Hal ini disebabkan karena belum adanya tolok ukur kinerja setiap instansi pemerintahan yang dibakukan secara nasional berdasarkan standar yang dapat diterima secara umum.
- d) Dalam aktivitasnya, aparaturnya pemerintah seringkali terjebak pada pandangan “*etic*”, yakni mengutamakan pandangan dan keinginan mereka sendiri (birokrasi), dari pada pandangan “*emic*”, yakni pandangan dari mereka yang menerima jasa layanan pemerintahan.
- e) Kesadaran anggota masyarakat akan hak dan kewajibannya sebagai warga negara maupun sebagai konsumen masih relatif rendah, sehingga mereka cenderung menerima begitu saja layanan yang diberikan oleh instansi pemerintahan. Terlebih lagi, apalagi layanan yang diberikan bersifat Cuma-Cuma.
- f) Penyelenggaraan pemerintahan yang tidak demokratis dan cenderung refresif seperti yang selama ini dipraktekkan, selalu berupaya menekan adanya kontrol sosial dari masyarakat.

Kegiatan instansi pemerintahan, termasuk Kecamatan dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat terutama didorong oleh motif sosial dan politis, ditambah dengan motif-motif ekonomi meskipun masih relatif terbatas. Salah satu jenis pelayanan umum yang dapat diberikan oleh Pemerintah Kecamatan kepada masyarakat luas yaitu jasa pelayanan administrasi pemerintahan, seperti pemberian KTP, Kartu Keluarga (KK), dan layanan civil lainnya.

Menurut de Vrye (dalam Wasistiono 2003:47) mengemukakan tujuh strategi sederhana untuk meningkatkan pelayanan, yang disingkat menjadi S-E-R-V-I-C-E. Strategi dimaksud adalah:

- 1) *Self-esteem* (memberi nilai pada diri sendiri).
- 2) *Exceed expectation* (melampaui yang diharapkan).
- 3) *Recover* (rebut kembali).
- 4) *Improve* (peningkatan).
- 5) *Care* (perhatian).
- 6) *Empower* (pemberdayaan).

Prinsip ataupun strategi yang telah dikemukakan di atas memang ditujukan kepada pemberian jasa yang dikelola oleh sektor bisnis. Akan tetapi ada pula prinsip atau strategi tertentu yang dapat digunakan pula pada pelayanan jasa sektor pemerintah, sepanjang dipahami perbedaan mendasar antara kegiatan sektor bisnis dengan sektor pemerintah. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, perlu diketahui terlebih dahulu berbagai kekurangan yang ada selama ini. Berdasarkan kekurangan tersebut dapat disusun langkah-langkah praktis untuk mengantisipasinya. Macaulay dan Cook (dalam Wasistiono, 2003:48) memberikan kiat meningkatkan pelayanan kepada pelanggan sebagai berikut:

- 1) Menciptakan kepemimpinan yang berorientasikan pelanggan (*customer oriented*).
- 2) Menciptakan citra positif di mata pelanggan.
- 3) Bersifat tegas tetapi ramah terhadap pelanggan.
- 4) Pengembangan budaya persuasi positif dan negosiasi.

Kemudian untuk mendapatkan sasaran pemberian pelayanan secara tepat, Macaulay dan Cook (dalam Wasistiono, 2003:48) menyarankan menggunakan pendekatan S-M-A-R-T, yaitu: (a) *Spesifik* (spesifik); (b) *Measurable* (terukur); (c) *Achievable* (dapat dicapai); (d) *Relevant* (relevan); (e) *Time-bound* (keterkaitan dengan waktu). Selanjutnya mengenai kriteria pelayanan masyarakat yang baik, yang dipandang penulis masih cukup relevan hingga saat ini, yaitu kriteria seperti diatur dalam Keputusan Menpan RI Nomor 06 Tahun 1995 tentang Pedoman Penganugerahan Piala Abdisatyabhakti bagi Unit Kerja/Kantor Pelayanan Percontohan sebagai berikut:

- 1) *Kesederhanaan*. Prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang menerima pelayanan.
- 2) *Kejelasan dan kepastian*. Adanya kejelasan dan kepastian mengenai:
 - Prosedur/tata cara pelayanan.
 - Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif.
 - Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam pemberian pelayanan.
 - Rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya.
 - Jadwal waktu penyelesaian pelayanan.

- 3) *Keamanan*. Proses serta hasil pelayanan dapat memberi rasa aman, kenyamanan dan dapat memberikan kepastian hukum bagi masyarakat.
- 4) *Keterbukaan*. Prosedur, tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya/tarif serta hal-hal lain diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- 5) *Efisien*.
- 6) *Ekonomis*. Pengenaan biaya pelayanan ditetapkan secara wajar.
- 7) *Keadilan yang merata*. Cakupan/jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diberlakukan secara adil bagi seluruh lapisan masyarakat.
- 8) *Ketepatan waktu*. Pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Dikaitkan dengan konsep *Total Quality Service* (TQS), yang diartikan sebagai sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer (pimpinan) dan karyawan (pegawai), serta menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan, proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan yang meliputi strategi, sistem, sumber daya manusia dan tujuan keseluruhan dari pelanggan (Stamatis dalam Sedarmayanti, 2000:206).

Dalam strategi yang dibuat, pernyataan diharapkan jelas dan dikomunikasikan secara baik tentang posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan pelanggan. Sedangkan untuk aspek yang dirancang, dimaksudkan untuk mendorong, menyampaikan dan menilai jasa/layanan yang nyaman serta berkualitas bagi pelanggan. Kaitannya dengan aspek sumber daya manusia, yaitu seluruh karyawan/pegawai di seluruh posisi yang mempunyai kapasitas dan hasrat untuk responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Tujuan akhir dari keseluruhan sistem *total quality service* disini adalah menciptakan kepuasan pelanggan dengan memberi tanggung jawab kepada setiap karyawan dan melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Dengan memperhatikan atau melaksanakan prinsip-prinsip dimensi atau tolok ukur kualitas pelayanan dan *Total Quality Service* (TQS), diharapkan kualitas pelayanan yang diselenggarakan Pemerintah Kecamatan akan menjadi lebih baik atau berkualitas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan khususnya bidang jasa pelayanan administrasi pemerintahan di Kecamatan meliputi sejumlah keistimewaan produk yang dapat memenuhi keinginan penerima pelayanan (masyarakat), sehingga Pemerintah Kecamatan dapat memberi pelayanan yang berkualitas sehubungan penggunaan produk yang digunakan oleh penerima pelayanan tersebut. Pada dasarnya kualitas pelayanan dimaksud dapat meliputi aspek kemampuan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, prosedur yang dilaksanakan dan jasa pelayanan administrasi yang diberikan oleh pemberi layanan (Pemerintah Kecamatan). Ase-aspek yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan, yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, terdiri dari keterampilan, pengetahuan dan sikap; sementara itu yang terkait sarana dan

prasarana, apabila pengelolaan atau pemanfaatan sarana dan prasarana yang tersedia dilakukan dengan cepat, tepat dan lengkap, sesuai dengan kebutuhan atau kepentingan masyarakat. Sedangkan yang berkaitan dengan aspek prosedur yang dilaksanakan, misalnya ketepatan prosedur, kecepatan prosedur, dan kemudahan prosedur. Adapun yang berkaitan dengan aspek jasa yang diberikan, misalnya adanya kemudahan dalam memperoleh informasi, kecepatan dan ketepatan pelayanan, dan lain sebagainya.

KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan uraian dan pembahasan di atas, dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kecamatan sebagai salah satu organisasi perangkat daerah Kabupaten/Kota mempunyai kedudukan dan peranan yang sangat strategis dalam menunjang keberhasilan penyelenggaraan otonomi di daerah, terutama dalam peningkatan kualitas pelayanan umum (publik). Kecamatan merupakan perangkat daerah sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu yang dipimpin oleh Camat.
- 2) Reformasi manajemen pelayanan publik di SKPD Kecamatan adalah segala bentuk upaya perubahan dalam manajemen pelayanan umum (publik) yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kecamatan kepada masyarakat yang berbentuk pemberian jasa pelayanan administrasi pemerintahan, baik dengan pembayaran atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan atau kepentingan masyarakat. Salah satu jenis pelayanan umum yang dapat diberikan oleh Pemerintah Kecamatan kepada masyarakat luas yaitu jasa pelayanan administrasi pemerintahan, seperti pemberian KTP, Kartu Keluarga (KK), dan layanan civil lainnya.
- 3) Salah satu strategi sederhana untuk meningkatkan pelayanan, yang disingkat menjadi S-E-R-V-I-C-E. Strategi dimaksud adalah: *Self-esteem* (memberi nilai pada diri sendiri), *Exceed expectation* (melampaui yang diharapkan), *.Recover* (rebut kembali), *.Improve* (peningkatan), *.Care* (perhatian), *Empower* (pemberdayaan). Sementara untuk mendapatkan sasaran pemberian pelayanan secara tepat, disarankan agar menggunakan pendekatan S-M-A-R-T, yaitu: *Spesifik* (spesifik), *Measurable* (terukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Relevant* (relevan), dan *Time-bound* (keterkaitan dengan waktu).
- 4) Dikaitkan dengan konsep *Total Quality Service* (TQS), yang diartikan sebagai sistem manajemen strategik, dan integratif yang melibatkan semua manajer (pimpinan) dan karyawan (pegawai), serta menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan, proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan yang meliputi strategi, sistem, sumber daya manusia dan tujuan keseluruhan dari pelanggan.
- 5) Kualitas manajemen pelayanan publik di SKPD Kecamatan dapat meliputi aspek kemampuan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, prosedur yang dilaksanakan, dan jasa pelayanan administrasi yang diberikan oleh pemberi layanan (Pemerintah Kecamatan).

REFERENSI

- Alamsyah, Kamal. 2009. *Reformasi Administrasi Republik Indonesia*. Bandung: Program Magister dan Doktor Ilmu Administrasi Publik, PPS Universitas Pasundan.
- Fitzsimmons, James A. and Mona J. Fitzsimmons. 1994. *Service Management For Competitive Advantage*. New York: Mc. Graw. Hill International Edition.
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan P. dan Rochadi, Sigit, et.al. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suradinata, Ermaya. 2010. *Reformasi Organisasi dan Administrasi Pemerintahan*. Jakarta: Lembaga Ketahanan Nasional RI.
- Thoha, Miftah. 1991. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wasistiono, Sadu. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung: CV Folusmedia.
- Widjaja, H.A.W. 2007. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Peraturan Perundang-Undangan :
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Kecamatan.
- Keputusan Menpan Nomor 06 Tahun 1995 tentang Pedoman Penaganagerahan Piala Abdisatyabhakti bagi Unit Kerja/Kantor Pelayanan Percontohan.
- Peraturan Daerah Kabupaten Indramayu Nomor 10 Tahun 2008 Tentang Kecamatan dan Kelurahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu.
- Keputusan Bupati Indramayu Nomor 18 Tahun 2004 Tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat dalam Wilayah Kabupaten Indramayu.
- Peraturan Bupati Indramayu Nomor 9 Tahun 2008 Tentang Kedudukan, Tugas dan Wewenang Camat dalam Pelaksanaan Penyelenggaraan Pemerintahan, Pembangunan dan Pembinaan Sosial Masyarakat di Kecamatan.