

RINGKASAN EKSEKUTIF
STUDI PELAYANAN PRIMA DI KECAMATAN DAN KELURAHAN
DI KOTA BANDUNG

(Kantor Litbang dengan Pusat Kajian dan Diklat paratur I LAN-RI)
Tahun 2002

A. Latar belakang

Paradigma baru penyelenggaraan pemerintahan telah membawa konsekuensi yang luas bagi lembaga pemerintah di tingkat pusat hingga daerah. Hal ini tercermin dalam tekad penyelenggaraan pemerintah daerah yang lebih otonom dan terdesentralisasi, ketimbang dengan paradigma lama yang semuanya serba terpusat dan dibawah kendali langsung dari Jakarta. Konsep desentralisasi secara populer diartikan sebagai pemberian / mendelegasikan wewenang dari atasan (pemilik wewenang) kepada bawahan (pelaksana). Sementara itu otonomi mengandung makna kemandirian. Mandiri dalam konteks ini adalah kebebasan untuk memilih yang disertai dengan kemampuan.

Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah mengamanatkan untuk memberikan otonomi yang luas, nyata, bertanggungjawab dan dinamis. Dalam hal ini daerah diberikan kemandirian untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan.

Berangkat dari perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintah dan indikasi pelayanan umum diatas, kiranya pemerintah desa dan Kecamatan sebagai ujung tombak pelayanan pemerintah kepada masyarakat perlu menciptakan model pelayanan prima. Dengan model yang diadopsi dari kebutuhan masyarakat dan kemampuan pemerintah akan ditemukan keadilan (*equity*) yang ideal dalam pengelolaan pelayanan. Setidaknya ada tiga azas umum penyelenggaraan pemerintahan yang menekankan pada pelayanan umum yaitu :

1. Azas kepentingan umum, yang mengutamakan kesejahteraan umum dengan cara akomodatif, aspiratif dan selektif;
2. Azas keterbukaan, yaitu kemauan membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara;
3. Azas profesionalisme yaitu mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

Guna memenuhi tuntutan pelayanan umum yang prima sebagaimana dipersyaratkan diatas, maka aparat ditingkat kecamatan dan kelurahan dituntut untuk : profesional, memiliki sistem dan prosedur pelayanan yang transparan dan terpadu, partisipasi masyarakat yang responsif dan adaptif terhadap setiap perubahan yang terjadi.

B. Maksud dan Tujuan

Maksud

Penelitian ini dimaksudkan untuk merumuskan / menyusun model pelayanan umum yang prima ditingkat kecamatan dan kelurahan, yang mampu memenuhi kriteria umum pelayanan prima serta sesuai dengan keinginan pelanggan klien / masyarakat)

Tujuan

1. Mengetahui efektifitas sistem pelayanan eksisting yang sedang berlangsung;
2. Mengidentifikasi jenis-jenis pelayanan masyarakat ditingkat kecamatan dan kelurahan;
3. Menyusun sistem, prosedur dan mekanisme pelayanan prima ditingkat kecamatan dan kelurahan.

Sasaran

1. Tersusunnya sistem, prosedur dan mekanisme pelayanan prima ditingkat Kecamatan dan Kelurahan;
2. Teridentifikasinya jenis-jenis pelayanan masyarakat ditingkat Kecamatan dan Kelurahan;
3. Tergambarkannya tingkat kinerja aparat di Kecamatan dan Kelurahan.

C. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk mencapai tujuan dan sasaran diatas, maka ruang lingkup kegiatan penelitian ini meliputi :

1. Inventarisasi peraturan daerah yang mengatur tentang pelayanan masyarakat;
2. Penilaian dan evaluasi terhadap manajemen pelayanan masyarakat;
3. Inventarisasi jenis-jenis pelayanan yang diperlukan;
4. Survey ekspektasi harapan dan kepuasan pelanggan dalam sistem pelayanan;
5. Menyusun manajemen pelayanan prima ditingkat kecamatan dan kelurahan;
6. Menyusun kerangka kelembagaan pelayanan prima ditingkat kecamatan dan kelurahan.

D. Metodologi

Jenis penelitian

Berdasarkan tujuan dan ruang lingkup penelitian, maka metode penelitian ini termasuk dalam kategori metode deskripsi dengan pendekatan analisis kualitatif dan kuantitatif.

Populasi dan Sampel

Unit analisis penelitian ini secara umum adalah institusi pemerintah yang menyelenggarakan berdasarkan kewenangan, tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan peraturan daerah yang menjadi dasar pembentukannya menyelenggarakan pelayanan umum kepada masyarakat, khususnya birokrasi pelayanan ditingkat kecamatan dan kelurahan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data bagi analisis dan penyusunan laporan penelitian ini akan dilakukan dalam beberapa cara sebagai berikut :

- a. Studi literatur
- b. Penyebaran angket
- c. Wawancara

E. ANALISIS MODEL PELAYANAN PRIMA DI KECAMATAN DAN KELURAHAN DI KOTA BANDUNG

Abad 21 sekarang ini merupakan abad yang penuh tantangan yang tidak dapat dielakan. Dalam memasuki abad 21, dinamika perekonomian dunia ditandai oleh perubahan yang sangat cepat dalam bidang transportasi, telekomunikasi dan travel yang terkenal dengan "*tripel T revolution*". Dampak revolusi ketiga aspek tersebut akan terasa dimanapun di berbagai belahan bumi sehingga hanya bangsa yang bersiap sajalah yang dapat mengantisipasi kebutuhan dunia dan mulai memberikan pelayanan terbaiknyaterhadap masyarakat sesuai dengan keinginan mereka (customization). Dalam hubungan ini manajemen pemerintahan harus dapat terus menerus memantapkan diri dalam meningkatkan daya guna dan hasil guna pelayanan terhadap masyarakat pengguna jasanya.

Dengan memperhatikan hal-hal semua itu, maka moderenisasi manajemen pelayanan akan menyentuh tiga komponen pokok, yaitu, melakukan reformasi dalam aspek keorganisasian (lembaga), memperbaiki tata laksana pelayanan umum serta mengembangkan profesionalisme sumber daya manusia-nya.

Dari sisi kelembagaan, cenderung akan tercipta struktur organisasi yang flat, miskin struktur namun kaya fungsi. Dari sisi ketatalaksanaan, kebijakan deregulasi dan debirokratisasi makin diperkuat melalui upaya penyederhanaan prosedur at5au mekanisme pelayanan, dan berubahnya sifat organisasi mekanistis menjadi organistis. Adapun pada sisi sumber daya manusia, tuntutan abad 21 akan lebih mengandalkan jajaran pejabat fungsional yang memiliki keahlian dan keterampilan khusus.

Reformasi dalam bidang kelambagaan

Upaya memperkuat kelembagaan harus difokuskan pada unit-unit atau satuan organisasi yang langsung memberikan pelayanan umum, dengan menyerahkan kewenangan yang jelas disertai peningkatan kemampuan profesionalnya. Mengingat abad 21 akan banyak ditandai dengan lebih berperannya masyarakat (swasta) sedangkan pemerintah lebih banyak pada pergerakan peran serta masyarakat, maka birokrasi pemerintahan dalam kurun waktu tersebut harus makin mengembangkan kemampuan masyarakat dalam meningkatkan kreativitasnya.

Keuntungan yang diperoleh dari pemerintahan atau organisasi yang terdesentralisasi adalah :

1. lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih fleksibel dari pada yang tersentralisasi
2. lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih efektif dari pada yang tersentralisasi
3. lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih inovatif dari pada yang tersentralisasi
4. lembaga yang terdesentralisasi menghasilkan semangat kerja jauh lebih tinggi, lebih banyak komitmen, dan lebih besar produktifitasnya

Pemerintahan yang antisipatif

Pemerintahan tradisionil yang birokratis memusatkan pada penyediaan jasa untuk memerangi masalah bukan sebaliknya lebih memusatkan pada pencegahan masalah. Pemerintahan yang antisipatif akan lebih efektif dalam memecahkan masalah dibandingkan pemerintahahn yang memusatkan pada penyediaan jasa untuk memerangi masalah. Pemerintah yang antisipatif ini mempunyai pandangan jauh kedepan dan akan lebih efisien karena pada gilirannya akan memperkecil intensif kepada para pegawai.

Reformasi ketatalaksanaan

Seiring dengan pembenahan dan atau penggeseran paradigma kelembagaan pelayanan, dalam aspek ketatalaksanaan pun mengalami pergeseran yang signifikan. Dalam hal ini, kecenderungan permintaan masyarakat untuk dilayani oleh pemerintah dalam penyediaan barang dan jasa yang semakin besar, menuntut tidak saja penyediaan sumber daya makin besar tetapi juga melahirkan konsekuensi inefisiensi pemerintah. Sementara peran fundamental pemerintah adalah sebagai *power of economic regulator*, yaitu menjadi wasit untuk ‘permainan perekonomian’ yang dilakukan sektor swasta sebagai pemain. Oleh sebab itu, perlu dilakukan usaha untuk memisahkan peran pemerintah sebagai negara dan peran sebagai produsen beberapa barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat, atau dengan kata lain memisahkan peran pemerintah dan peran swasta. Hal itu berarti perlu dilakukan usaha pemberdayaan masyarakat untuk memproduksi barang dan jasa yang diperlukan oleh masyarakat itu sendiri atau dengan kata lain diperlukan privatisasi baik untuk penghasil serta pengatur penyediaan barang dan jasa.

Memasuki era globalisasi dan era teknologi informasi, pemerintah dituntut untuk melakukan penataan kembali fungsi kelembagaan dan ketatalaksanaannya dengan mengimplementasikan sistem manajemen mutu terpadu. (*Total Quality Management*). Organisasi yang melaksanakan program TQM mempunyai ciri : (1) memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pelanggan, (2) melakukan perbaikan berkelanjutan dalam seluruh proses dan output organisasi dan (3) mengambil langkah-langkah untuk melibatkan seluruh karyawan dalam upaya memperbaiki mutu.

Beberapa paradigma yang membedakan organisasi tradisional dengan organisasi TQM adalah :

- a. Struktur organisasi:
 - (1) Organisasi tradisional: lebih bersifat hirarkis berdasarkan fungsi-fungsi yang tidak mempunyai garis kewenangan serta tanggung jawab yang ketat
 - (2) Organisasi TQM: disusun berdasarkan produk dan tidak terlalu banyak memiliki tingkat (eselon), lebih fleksibel dan kurang bersifat hirarkis struktural
- b. Fokus organisasi
 - (1) Organisasi tradisional: fokus lebih banyak memelihara “status quo” organisasi, selama semuanya berjalan baik
 - (2) Organisasi TQM: fokus beralih keperbaikan berkelanjutan terhadap sistem dan proses organisasi
- c. Hubungan karyawan dan supervisor
 - (1) Organisasi tradisional: karyawan memandang supervisor sebagai kepala dan pengawas
 - (2) Organisasi TQM: karyawan memandang supervisor sebagai pembimbing dan fasilitator sedangkan manajer dipandang sebagai pemimpin
- d. Hubungan supervisor dan bawahan
 - (1) Organisasi tradisional: mempunyai ciri adanya rasa takut
 - (2) Organisasi TQM: adanya saling ketergantungan, saling kepercayaan dan komitmen bersama
- e. Fokus perhatian karyawan
 - (1) Organisasi tradisional: tiap karyawan terarah pada upaya perorangan dan pola sikap serta pola pikir pekerjaan

- (2) Organisasi TQM: terarah pada upaya tim dan pola sikap serta pola pikir mutu dan produktivitas
- f. Program pelatihan dan pendidikan
 - (1) Organisasi tradisional: program pelatihan dan pendidikan dipandang sebagai beban tambahan biaya
 - (2) Organisasi TQM: program pelatihan dan pendidikan merupakan asset dan investasi
- g. Penentuan mutu
 - (1) Organisasi tradisional: manajemen menentukan mutu produk sesuai standar yang ditentukan oleh organisasi
 - (2) Organisasi TQM: manajemen menentukan mutu produk sesuai kebutuhan dan kemauan pelanggan, dan atas dasar itu diupayakan mengembangkan ukurn untuk memenuhi tuntutan pelanggan

oleh karena itu, untuk menerapkan TQM di instansi pemerintah, diperlukan sosok birokrasi yang :

- a. Sensitif dan responsif
- b. Tidak terpaku pada kegiatan-kegiatan rutin, mampu melakukan terobosan melalui pemikiran yang inovatif dan kreatif.
- c. Mempunyai wawasan yang futuristik dan sistemik
- d. Mampu memperhitungkan resiko
- e. Jeli akan sumber-sumber baru yang potensial
- f. Mampu mengkombinasikan sumber daya potensial
- g. Mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia

Reformasi Sumber Daya Manusia

Dalam era globalisasi, perubahan ekonomi dunia, dan persaingan yang semakin tinggi dimana perkembangan teknologi yang begitu cepat, mengakibatkan peram temaga kerja kasar semakin berkurang. Dengan demikian melimpahnya tenaga kerja yang tidak disertai dengan kualitas yang tinggi bukan lagi merupakan suatu keunggulan komparatif melainkan hanya merupakan suatu beban negara yang berat yang harus diatasi.

Figur atau sosok sumber daya manusia Indonesia adalah manusia-manusia yang harus memiliki kualifikasi sebagai berikut :

1. Memiliki wawasan pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku yang relevan dan mampu menunjang pencapaian sasaran dan bidang tugas dalam suatu organisasi
2. Memiliki disiplin kerja, dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan terhadap organisasi
3. memiliki rasa tanggungjawab dan pengertian / pemahaman yang mendalam terhadap tugas dan kewajibannya sebagai karyawan dan atau unsur manajemen organisasi.
4. memiliki jiwa dan kemauan atau hasrat yang kuat untuk berprestasi, produktif dan bersikap profesional
5. memilki kemauan dan kemampuan untuk selalu mengembangkan potensi dan kemampuan diri pribadi demi kelancaran pelaksanaan tugas organisasi
6. memiliki kemampuan yang tinggi dalam bidang teknik maupun amnajemen dan kepemimpinan

7. memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi dalam bidang tugas dan memiliki kemampuan alih teknologi
8. memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi dan konsisten
9. memiliki pola pikir dan pola tindak yang sesuai dengan visi, misi dan budaya kerja organisasi

Inovasi dan Efisiensi Birokrasi

Pembentukan kelembagaan pelayanan satu atap sebagai institusi yang khusus bertugas memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, pada dasarnya dapat dikatakan sebagai terobosan batu atau inovasi manajemen pemerintah di daerah, artinya pembentukan organisasi ini secara empirik telah memberikan hasil berupa peningkatan produktifitas pelayanan umum, minimal secara kuantitatif. Dalam konteks teori "*Reinventing Government*" , bisa dikatakan bahwa pembentukan lembaga tersebut telah diilhami oleh makna *community owned, mission driven, result oriented, costumer oriented, anticipatory government*.

Permasalahan yang sering dihadapi lembaga tadi selalu berimplikasi pada penambahan dan atau pengembangan organisasi yang sedikit banyak akan membebani pemerintah daerah, terutama dari segi anggaran. Sebab biaya operasional yang dikeluarkan sepenuhnya diambilkan dari anggaran rutin, sementara secara "wirausaha" sepenuhnya mampu menghasilkan pemasukan yang paling tidak dapat menutup biaya operasional lembaga yang bersangkutan.

Oleh karena itu, inovasi pembentukan lembaga pelayanan ini perlu dikembangkan lagi dengan penemuan-penemuan baru dalam praktek manajemen pemerintah di daerah.

Visi, Misi dan Tujuan Pelayanan serta Manajemen Kinerja Pelayanan di Kecamatan dan Kelurahan

Dalam konteks pencapaian cita-cita masyarakat madani melalui tiga prasarat tersebut, maka fungsi pelayanan publik ditujukan kepada upaya mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa, dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini berarti pula bahwa tujuan kita menuju masyarakat madani, semakin mandiri masyarakat tersebut dalam penyelenggaraan berbagai kebutuhan dan jenis-jenis pelayanannya.

Akuntabilitas aparatur dalam fungsi pelayanan publik, pada hakekatnya akan muncul dengan sendirinya jika kinerja aparatur dinilai baik dimata masyarakat. Untuk itu langkah pertama yang harus dilakukan untuk menuju kepada akuntabilitas yang tinggi adalah perlunya peningkatan kinerja. Dalam hubungan ini, berbagai hal yang berkaitan dengan peningkatan kinerja perlu diperjelas, misalnya mengenai alasan dan tujuan pengukuran kinerja, objek yang diukur, teknik atau cara pengukuran, institusi atau unit pengukuran dan sebagainya.

F. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari paparan dan kajian pelayanan ditingkat kecamatan dan kelurahan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Pemerintah kota telah menjalankan fungsinya sebagaimana diamanatkan oleh rakyat seperti yang tertuang dalam peraturan daerah nomor 7 dan 8 tahun 2001.

2. Upaya pemerintah kota, dalam hal ini Walikota Bandung untuk dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat telah optimum, melalui penerbitan SK-Walikota Nomor 329 dan 335 tahun 2001.
3. Untuk meningkatkan pelayanan lebih dekat dengan masyarakat, maka ditempuh pelimpahan wewenang oleh pemerintah kota dari Walikota kepada Camat, sebagaimana tertuang dalam SK-Walikota 1342 Tahun 2001.
4. Pelimpahan wewenang Walikota kepada Camat tidak otomatis dapat meningkatkan pelayanan prima di Kecamatan maupun Kelurahan, justru menimbulkan kesenjangan operasional dikarenakan kapasitas dan kompetensi inti Camat tidak sepadan dengan wewenang yang diterima.

Saran

Untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat, agar ditempuh :

1. Penataan kelembagaan kecamatan sesuai dengan kompetensi yang baru
2. Menata ulang prosedur ketatalaksanaan agar lebih efektif, efisiensi dan ekonomis dalam pelayanan publik
3. Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia di kecamatan dan kelurahan, sesuai dengan tuntutan pelayanan masyarakat
4. Melakukan inovasi dan efisiensi birokrasi pelayanan
5. Menata ulang visi, misi dan tujuan pelayanan prima di kecamatan dan kelurahan.