

**PENGAWASAN MELEKAT OLEH CAMAT DALAM PENYELENGGARAAN  
PELAYANAN ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN  
DI KECAMATAN BOGOR SELATAN  
KOTA BOGOR PROVINSI JAWA BARAT**

Rahmawati Sururama dan Hanny Febrina

Fakultas Manajemen Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email: rahmawatisururama@ymail.com

*ABSTRACT*

*This study aims to find out how supervision is attached by the subdistrict head in the administration of population administration services in South Bogor District.*

*This research is a qualitative research conducted using descriptive method, with inductive approach. Technique of data collection is done by observation, interview, and documentation. The data obtained will be analyzed by data reduction, data presentation, and conclusion and triangulation.*

*The results showed that the supervision attached by the subdistrict head in the administration of population administration services in South Bogor District has been running quite well, especially in terms of reporting service delivery. Supporting factors inherent in supervision include the religious and socio-cultural background of society, technology, and regulations used. In addition, inhibiting factors in the form of apathetic employee behavior and leadership skills in communicating with employees. The efforts undertaken in the inherent supervision is to be an example, provide guidance and coaching personnel to employees. Suggestions that the author can convey is the implementation of inherent supervision should be guided by the Decree of the Minister of the State Apparatus Reform and Bureaucracy Number 46 of 2004 on the Guidance of Implementation of Inherent Control in Government Implementation, it is necessary to increase the supervisory element inherent, especially the elements of the procedure, as well as giving rewards and punishment should be better firmly to the employees.*

*Keywords: inherent supervision, service, population administration*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengawasan melekat oleh camat dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan menggunakan metode deskriptif, dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan melekat oleh camat dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan telah berjalan dengan cukup baik terutama dalam hal pelaporan penyelenggaraan pelayanan. Faktor pendukung pengawasan melekat di antaranya latar belakang agama dan sosial budaya masyarakat, teknologi, dan peraturan yang digunakan. Selain itu, faktor penghambatnya berupa perilaku pegawai yang apatis serta kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi dengan pegawai. Adapun upaya yang dilakukan dalam pengawasan melekat adalah menjadi teladan, memberi bimbingan dan pembinaan personil pada pegawai. Saran yang dapat

peneliti sampaikan adalah pelaksanaan pengawasan melekat hendaknya berpedoman kepada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan, perlu meningkatkan unsur pengawasan melekat terutama unsur prosedur, serta pemberian hadiah dan hukuman harus lebih baik dan tegas kepada para pegawai.

Kata kunci: pengawasan melekat, pelayanan, administrasi kependudukan

## **PENDAHULUAN**

Berlakunya Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah yaitu Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2014 memiliki tujuan untuk mempercepat agar tujuan negara tersebut dapat terwujud dan untuk memenuhi segala tuntutan masyarakat. Kecamatan merupakan wilayah yang berkedudukan di bawah kabupaten/kota. Kecamatan merupakan wilayah yang dipimpin oleh seorang camat. Camat berkedudukan di bawah dan memiliki tanggung jawab terhadap bupati/wali kota. Kecamatan dibentuk dengan tujuan meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa/kelurahan, Sehingga kecamatan menjadi salah satu penyelenggara pelayanan publik. Pelayanan publik yang dilakukan di kecamatan salah satunya adalah pelayanan administrasi kependudukan. Pelayanan ini merupakan rangkaian kegiatan untuk penertiban dan penataan dokumen atau data kependudukan masyarakat.

Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di kecamatan bertujuan untuk mempermudah masyarakat memperoleh pelayanan terkait dokumen dan data kependudukan. Penyelenggaraan pelayanan ini memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas serta sarana dan prasarana pendukung yang memadai. Aparatur kecamatan harus merupakan sumber daya manusia yang berkualitas dengan dibekali ilmu pengetahuan dan keterampilan. Aparatur kecamatan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sopan santun, profesional serta penuh rasa tanggung jawab tanpa membedakan status masyarakat. Selain itu, aparatur kecamatan dituntut memiliki moralitas dan integritas dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu kecamatan yang melakukan pelayanan administrasi kependudukan adalah Kecamatan Bogor Selatan. Kecamatan Bogor Selatan memiliki 16 kelurahan.

Kenyataannya, penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan yang ada di kecamatan jauh berbeda dengan apa yang telah direncanakan. Beberapa permasalahan muncul dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan. Di antaranya masalah yang berkenaan dengan aparatur kecamatan. Di mana aparatur kecamatan yang seharusnya menjadi pelayan masyarakat, menjadi sebaliknya yaitu aparatur kecamatan yang

ingin dilayani oleh masyarakat. Pelayanan administrasi kecamatan yang diberikan kepada masyarakat terkesan masih belum optimal. Sebagaimana data yang peneliti peroleh dari [mediabogor.com](http://mediabogor.com), tentang pelayanan administrasi yang diberikan Kecamatan Bogor Selatan kepada masyarakat sebagai berikut:

Bogor – Buruknya pelayanan pembuatan e-KTP sepertinya bukan rahasia lagi. Terbukti tadi pagi (16/9), Siskawanti salah satu warga di Kecamatan Bogor Selatan, mengeluhkan tentang pelayanan yang diberikan oleh pihak kantor kecamatan ketika hendak membuat e-KTP. “Kok aneh ya bagian pendaftaran jam 09.00 sudah tutup. Alasan dari petugas kecamatan katanya, Kami sudah tutup karena berkas sudah menumpuk. Dan ini hari Jum’at jadi waktunya kepotong sama jum’atan juga,” keluhnya. Sejak diberlakukannya pembuatan, pergantian dan pendaftaran Kartu Keluarga (KK) dan e-KTP yang bisa dilakukan di Kantor Kecamatan, seharusnya Warga dapat dipermudah dengan pelayanan tersebut. “Harusnya lebih mudah, apalagi nanti kan ada batas akhirnya, kalau gini gimana mau beres-beres,” tandasnya.

Pengawasan oleh pimpinan terhadap bawahan dalam hal ini diperlukan untuk mengurangi segala permasalahan menyangkut penyelenggaraan pemerintahan. Pengawasan dilakukan sebagai upaya untuk mewujudkan terselenggaranya pemerintahan yang bersih serta bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) menuju tercapainya suatu penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) demi tercapainya tujuan negara.

Camat sebagai pemimpin wilayah kecamatan. Di mana camat memimpin aparatur kecamatan dalam penyelenggaraan pemerintahan di kecamatan. Sebagai seorang pemimpin, camat dapat melakukan pengawasan terhadap aparatur kecamatan. Dalam hal ini pengawasan yang dilakukan secara langsung terhadap penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan. Agar pelayanan administrasi kependudukan dapat diperoleh dengan baik dan memuaskan oleh masyarakat. Selain itu, permasalahan yang dibuat oleh aparatur kecamatan dalam pelayanan administrasi kependudukan dapat diminimalisir.

Camat memiliki peran strategis dalam inovasi pelayanan publik dan pelaksanaan pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah. Sebagaimana data yang peneliti peroleh dari [www.hebatriau.com](http://www.hebatriau.com), yaitu:

Pekanbaru-Provinsi Riau sebagai Tuan Rumah dari Penyelenggaraan Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) Camat Indonesia Wilayah Barat di Hotel Arya Duta, Kamis (16/11/2017). Adapun tema Rakornas ini adalah "Peran Strategis Camat dalam Inovasi Pelayanan Publik & Pembinaan Serta Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah".

Dalam sambutannya, Tjahjo mengakui bahwa peranan Camat sangat besar sebagai perpanjangan tangan dari Bupati/Wali Kota dalam menjalankan pemerintahan hukum di wilayahnya masing-masing.

"Saya berharap fungsi Camat dapat dikembalikan seperti semula," ujar Mendagri. Pada pengarahannya, Mendagri mengharapkan peran strategis camat sebagai inovator pelayanan publik dan pembina serta pengawas penyelenggaraan pemerintahan desa untuk dapat menciptakan ruang lingkup pemerintahan yang transparan dan bebas korupsi.

Pengawasan melekat merupakan bentuk pengendalian yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi terhadap bawahannya dalam satuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan produktifitasnya dalam menyelesaikan tugasnya. Sehingga tujuan organisasi yang sebelumnya telah ditetapkan, dapat secara efektif dan efisien tercapai. Camat selaku kepala wilayah kecamatan dinilai perlu melakukan pengawasan melekat terhadap pelaksanaan pelayanan administrasi kependudukan.

Apabila pelaksanaan pengawasan melekat ini bisa berjalan dengan baik sebagaimana mestinya, akan dapat meminimalisir permasalahan dalam pelayanan administrasi kependudukan serta kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat akan meningkat. Selain itu, pengawasan melekat juga memberikan pengaruh baik terhadap perangkat kecamatan di antaranya akan meningkatkan disiplin dan prestasi kerja, mengurangi penyalahgunaan kewenangan, penggunaan dana dan sumber daya lain menjadi semakin efektif dan efisien, suasana kerja akan lebih tertib dan teratur.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Pengawasan Melekat**

Siagian (2014:112) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan "Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya". Sedangkan George R. Terry dalam Zaenal Mukarom (2015:156) mengartikan bahwa "Pengawasan adalah sebagai mendeterminasi semua kegiatan yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan".

### **Pelayanan Publik**

Menurut Moenir (2010:26) bahwa “Pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materiel melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya”. Sinambela (2014:5) menjelaskan bahwa “Pelayanan publik adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terkait pada suatu produk secara fisik”. Ratminto dan Winarsih (2014:5) berpendapat bahwa:

“Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik atau jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan lingkungan badan usaha milik negara atau badan milik daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Agung Kurniawan dalam Harbani Pasolong (2011:128) mengatakan bahwa “Pelayanan publik merupakan pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan”.

### **Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan**

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan menyebutkan bahwa:

“Pengawasan melekat merupakan padanan istilah pengendalian manajemen atau pengendalian intern, dan selanjutnya disebut waskat adalah segala upaya yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk mengarahkan seluruh kegiatan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien, dan ekonomis, segala sumber daya dimanfaatkan dan dilindungi, data dan laporan dapat dipercaya dan disajikan secara wajar, serta ditaati segala ketentuan yang berlaku”.

### **Pelayanan Publik**

Sinambela (2014:5) menjelaskan bahwa “Pelayanan publik adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terkait pada suatu produk secara fisik”.

## METODE PENELITIAN

Desain magang yang penulis gunakan adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Penelitian Kualitatif menurut Sugiyono (2015:9) adalah Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang ilmiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan Observasi, wawancara, Dokumentasi. Wawancara yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Nasution (2014:98) bahwa “*Purposive sampling* dilakukan dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti menurut ciri-ciri spesifik yang dimiliki oleh sampel itu”. Selain itu juga peneliti menggunakan *sampling insidental*. Daftar informan yang akan penulis wawancarai sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Daftar Informan**

No	Informan	Jumlah
1	Camat Kecamatan Bogor Selatan	1
2	Sekretaris Kecamatan Bogor Selatan	1
3	Kepala sub bagian umum dan kepegawaian	1
4	Pegawai Kecamatan Bogor Selatan	4
5	Masyarakat	5
Jumlah		12

Sumber : Diolah penulis

## PEMBAHASAN

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan

Pemerintahan menjelaskan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan untuk menciptakan pengendalian manajemen yang memadai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran instansi, menggunakan 8 (delapan) unsur pengawasan melekat, yaitu pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan *review* intern.

Unsur pengawasan melekat yang peneliti ambil pada penelitian ini adalah unsur Prosedur, dengan alasan prosedur merupakan unsur yang sesuai untuk pengawasan melekat yang dilakukan dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan. Dalam pengawasan melekat jelas bahwa pengawasan tidak hanya mengacu pada pelaksanaan pengawasan atasan langsung, tetapi juga terdapat pada prosedur kerja yang harus terus menerus dipantau, diperiksa, dan dievaluasi tingkat efisiensi dan efektivitasnya dalam melaksanakan tugas pokok dalam suatu instansi pemerintah ataupun satuan unit kerja tertentu khususnya dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 menerangkan bahwa “Prosedur merupakan rangkaian tindakan untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.” Prosedur yang dibuat harus jelas dapat dijadikan pedoman bagi pegawai yang melaksanakan kegiatan. Dengan demikian, prosedur dibuat dengan cara tertulis, sederhana, mudah dimengerti, disosialisasikan kepada pihak yang berkepentingan, dan memberikan pelayanan prima kepada pemakai jasa (*user*). Sementara Nawawi (1995, 51) menyatakan pendapat bahwa:

Prosedur kerja adalah tata hubungan dan pentahapan kerja sama yang digunakan secara sistematis untuk melaksanakan tugas pokok dan tugas-tugas lainnya dalam batas-batas peraturan dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan kebijaksanaan yang ditetapkan di lingkungan satu satuan organisasi/unit kerja tertentu.

Pimpinan melakukan pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi terkait dengan kegiatan yang dilakukan pegawai maupun terhadap prosedur kerja, terutama memastikan tahapan atau proses apakah sudah sesuai dan tersistematis. Di samping itu, dapat diketahui mekanisme yang menggambarkan apakah usaha mengkomunikasikan prosedur kerja kepada bawahan sudah merata, dan tidak terdapat pertentangan antara prosedur yang dijalankan dengan prosedur yang ditetapkan oleh atasan yang lebih tinggi. Perlu diketahui juga efektivitas dan efisiensi arus perintah dan penyampaian pertanggungjawaban, serta pelaksanaan koordinasi di dalam prosedur kerja. Oleh karena itu pengawasan melekat terhadap prosedur kerja dapat

dijabarkan kembali ke dalam beberapa indikator. Pengawasan melekat oleh camat dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan dapat mengacu terhadap indikator prosedur kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Menggambarkan Kebijakan secara Eksplisit

Seorang pimpinan untuk dapat mewujudkan tercapainya tujuan instansi harus didukung dengan kebijakan yang dapat mengefisienkan prosedur dari tujuan tersebut dengan mengambil langkah-langkah yang cukup kongkrit dan jelas sehingga mudah untuk dilaksanakan.

Bapak Sujatmiko Baliarto selaku camat dalam wawancara pada tanggal 23 Januari 2018 mengungkapkan bahwa “Misi ke-1 yang ingin dicapai oleh Kecamatan Bogor Selatan adalah menyelenggarakan pelayanan prima yang cepat dan tepat bagi masyarakat. Sehingga misi tersebut dijabarkan kembali ke dalam beberapa kebijakan yang mendukung tercapainya misi tersebut”. Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan data yang peneliti peroleh bahwa arah kebijakan dalam menjalankan visi dan misi yang dimiliki Kecamatan Bogor Selatan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Misi 1 Kecamatan Bogor Selatan**  
**Tahun 2017**

MISI 1			
Menyelenggarakan Pelayanan Prima yang Cepat dan Tepat bagi Masyarakat			
TUJUAN	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN
1	2	3	4
Meningkatkan pengelolaan administrasi yang efektif dan efisien	Terselenggaranya pelayanan administrasi yang transparan dan terukur	Memberikan sarana perkantoran yang memadai dalam penyelenggaraan pemerintahan	Penyediaan sarana perkantoran penyelenggaraan pemerintahan yang memadai
Meningkatkan kualitas dan disiplin aparatur	Meningkatnya kualitas dan disiplin aparatur	Memberikan perlengkapan kerja yang memadai bagi aparatur	Penyediaan perlengkapan kerja yang memadai bagi aparatur
Meningkatkan profesionalitas aparatur dalam memberikan pelayanan melalui penerapan teknologi informasi	Meningkatnya profesionalitas aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menerapkan teknologi informasi	Menyediakan saluran bagi penyebaran informasi penyelenggaraan pemerintahan	Penyediaan saluran informasi penyelenggaraan pembangunan melalui penerapan teknologi informasi
1	2	3	4
Mewujudkan	Terwujudnya	Menyusun laporan	Penyusunan

kredibilitas birokrasi yang transparan dan akuntabel	kredibilitas birokrasi yang transparan dan akuntabel	akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan yang akurat	laporan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan yang akurat
Meningkatkan sarana dan prasarana aparatur yang representatif	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja aparatur dalam tercapainya kecepatan layanan sesuai standar pelayanan minimal	Memberikan sarana dan prasarana penyelenggaraan pemerintah yang memadai	Penyediaan sarana dan prasarana penyelenggaraan pemerintahan yang memadai

Sumber: LKPJ Kecamatan Bogor Selatan, 2017

Kebijakan yang diambil Camat Bogor Selatan dalam rangka menyelenggarakan pelayanan prima yang cepat dan tepat bagi masyarakat sebagaimana disebutkan di atas merupakan bentuk kebijakan yang sangat mendukung bagi terlaksananya prosedur dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan. Sarana dan prasarana memiliki peran yang sangat penting agar pelayanan administrasi kependudukan yang diselenggarakan dapat memberikan kepuasan terhadap masyarakat.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 dalam lampiran disebutkan bahwa dalam penyelenggaraan pengawasan melekat untuk menyelesaikan syarat 1 yaitu: prosedur harus dapat menggambarkan kebijakan secara eksplisif, tidak ada prosedur yang bertentangan dengan kebijakan di atasnya, prosedur harus menggambarkan urutan langkah kegiatan.

Berdasarkan pengamatan dan data yang peneliti peroleh di lapangan, kebijakan Camat seperti penyediaan sarana perkantoran penyelenggaraan pemerintahan yang memadai, penyediaan perlengkapan kerja yang memadai bagi aparatur, penyediaan saluran informasi penyelenggaraan pembangunan melalui penerapan teknologi informasi, serta penyediaan sarana dan prasarana penyelenggaraan pemerintahan yang memadai dapat dibuktikan implementasinya dengan adanya sarana prasarana sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Sarana Dan Prasaranan Kecamatan Bogor Selatan**  
**Tahun 2017**

NO	JENIS BARANG	JUMLAH
1	Kursi	68
2	Mesin Ketik	3

3	Rak Besi	4
4	White Board	3
5	Filling Besi	11
6	PC Unit	9
7	Note Book	1
8	Laptop	2
9	Printer Peralatan PC	12
10	Kamera CCTV	1
11	Brangkas	2
12	Overhead Proyektor	2
13	Lemari	3
14	Meja	15

Sumber: Kantor Kecamatan Bogor Selatan, 2017

Sementara itu penyusunan laporan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan yang akurat dapat dibuktikan implementasinya dengan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) dan Laporan Tahunan Kecamatan yang dibuat setiap akhir tahun dan laporan tersebut diserahkan kepada Sekretariat Pemerintah Kota Bogor sebagai bentuk pertanggungjawaban kegiatan pemerintahan yang telah dilakukan oleh Kecamatan Bogor Selatan.

## 2. Memiliki Tujuan yang Dapat Didefinisikan secara Jelas

Tujuan yang ditetapkan dan ingin dicapai oleh Kecamatan Bogor Selatan sebagaimana terdapat dalam tabel 4.7 tentang Misi 1 Kecamatan Bogor Selatan adalah untuk meningkatkan pengelolaan administrasi yang efektif dan efisien, meningkatkan kualitas dan disiplin aparatur, meningkatkan profesionalitas aparatur dalam memberikan pelayanan melalui penerapan teknologi informasi, mewujudkan kredibilitas birokrasi yang transparan dan akuntabel, serta meningkatkan sarana prasarana aparatur yang representatif.

Bapak Sujatmiko Baliarto juga menyatakan dalam wawancara tanggal 23 Januari 2018 bahwa:

“Tujuan yang ada dapat tercapai apabila ada kerja sama dan partisipasi dari berbagai pihak. Baik pimpinan maupun bawahan memiliki perannya masing-masing. Pimpinan harus mengawasi dan mengevaluasi kerja bawahan. Selain itu, bawahan pun harus bekerja dengan semangat dan kreativitas agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai”.

Wawancara di atas, memiliki arti bahwa setiap organisasi atau instansi tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Seperti halnya Kecamatan Bogor Selatan suatu tujuan tidak akan tercapai apabila tidak ada kerja sama dan hanya satu pihak saja yang bekerja.

Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 menyebutkan bahwa syarat 2 unsur prosedur untuk memenuhi pengendalian yang baik adalah memiliki tujuan yang dapat didefinisikan dengan jelas, yaitu tujuan suatu prosedur harus diungkapkan dengan jelas, dan tahapan dalam prosedur harus menunjang tercapainya tujuan.

Suatu prosedur dibuat dengan adanya tujuan yang jelas dan diungkapkan dengan tahapan kegiatan yang jelas. Prosedur yang dibuat bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja para pegawai dalam memberikan kepuasan pada masyarakat dalam pelayanan administrasi kependudukan. Terkait dengan indikator sebelumnya di mana Camat memiliki misi untuk menyelenggarakan pelayanan prima yang cepat dan tepat bagi masyarakat. Prosedur pelayanan dibuat dengan mengacu pada pencapaian misi tersebut.

### 3. Pengorganisasian Prosedur Harus Dapat Menunjang Tercapainya Tujuan Prosedur

Pengorganisasian dimaksudkan pada pembagian tugas pegawai untuk menjalankan setiap tahapan dalam prosedur. Prosedur dapat menjelaskan pegawai yang melaksanakan tahapan yang ada dalam prosedur disertai dengan uraian tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenang yang dipegang oleh pegawai tersebut. Setiap pegawai harus melaksanakan tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenangnya dengan baik demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan dilakukan oleh seorang pegawai bagian Pengadministrasi Umum yang berada di bawah Subbagian Umum dan Kepegawaian. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Subbagian Umum Dan Kepegawaian Bapak Ari Syarifudin pada Rabu, 24 Januari 2018 bahwa “Untuk bagian pelayanan umum kepada masyarakat ada 1 orang, untuk yang menangani surat menyurat ada 1 orang. Sedangkan untuk pelayan Kartu Keluarga (KK) dan Kartu Tanda Penduduk (KTP) dilayani langsung oleh 2 orang pegawai dari Dinas Administrasi Kependudukan Kota Bogor yang di tempatkan di Kecamatan Bogor Selatan”.

Berdasarkan wawancara tersebut, pegawai kecamatan yang melakukan pelayanan kepada masyarakat ada 1 (satu) orang dan ada 2 orang pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bogor untuk pelayanan Kartu Keluarga (KK) dan KTP-el. Hal ini berarti

pengorganisasian terhadap pelayanan yang diberikan belum maksimal karena hanya terdapat seorang pegawai kecamatan yang melakukan pelayanan.

Indikator pengorganisasian prosedur harus dapat menunjang tercapainya tujuan prosedur, memiliki beberapa syarat sebagaimana disebutkan dalam Lampiran Keputusan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 di antaranya adalah uraian tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenang setiap personil yang terlibat dalam prosedur harus diuraikan dengan jelas. Kemudian struktur organisasi yang dibuat dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pelaksanaan pengorganisasian prosedur yang dilakukan di kecamatan belum cukup baik dilaksanakan. Hal ini dikarenakan telah dilakukan pembagian tugas yang jelas. Yakni seorang pegawai yang melaksanakan tugas melayani masyarakat. Dalam hal ini pengorganisasian tidak dapat dilakukan karena jumlah pegawai yang memberikan pelayanan kurang. Oleh karena itu, camat melalui kepala subbagian umum dan kepegawaian dihimbau perlu melakukan pengawasan terkait pelaksanaan tugas setiap pegawai. Selain itu, juga memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap tugas dan tanggung jawab yang dipegang setiap pegawai. Agar pegawai dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik untuk memberikan pelayanan dengan baik.

#### 4. Penyusunan Prosedur Harus Didukung dengan Kebijakan yang Memadai

Setiap kebijakan yang datang baik dari camat maupun pimpinan yang lebih tinggi harus dilaksanakan. Selanjutnya prosedur tersebut disampaikan kepada semua pihak terkait, baik melalui bentuk dokumen maupun diberitahukan secara langsung.

Ibu Ismarleni selaku pegawai pengadministrasi umum yang melayani masyarakat mengatakan dalam wawancara pada tanggal 24 Januari 2018 bahwa “Kebijakan yang dikeluarkan oleh camat telah mendukung pelayanan yang ada. Misalnya penyediaan sarana dan prasarana yang memadai bagi kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Dengan sarana dan prasarana memadai pelayanan dapat berjalan dengan baik”.

Syarat yang perlu ada pada indikator penyusunan prosedur yang harus didukung dengan kebijakan yang memadai, dalam Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2004 disebutkan bahwa Kebijakan yang ada harus mendukung bila ada kondisi khusus yang berdampak luas pada berbagai pihak. Kebijakan atas suatu prosedur harus didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada semua orang yang terkait di dalam prosedur.

5. Peraturan Perundang-Undangan yang Terkait Harus Dipertimbangkan di dalam Penyusunan Prosedur

Pelaksanaan pelayanan yang ada di Kecamatan Bogor Selatan selalu mempertimbangkan peraturan-peraturan baik yang dikeluarkan oleh pemerintah kota maupun peraturan yang dikeluarkan oleh dinas tertentu. Agar pelayanan yang diberikan tidak bertentangan dengan peraturan yang ada di atasnya. Hal ini dilakukan demi terciptanya pelayanan yang lebih berkualitas.

Syarat yang perlu ada pada indikator peraturan perundang-undangan yang terkait harus dipertimbangkan di dalam penyusunan prosedur, dalam Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2004 disebutkan bahwa semua peraturan perundangan harus diinventarisir dan dianalisa pengaruhnya terhadap prosedur yang akan dibuat.

6. Penetapan Personil dalam Pelaksanaan Prosedur Harus Memadai, Baik Kuantitas maupun Kualitasnya

Indikator penempatan personil dalam pelaksanaan prosedur harus memadai, baik kuantitas maupun kualitasnya memiliki beberapa syarat. Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2004 menyebutkan bahwa syarat tersebut adalah jumlah personil yang terlibat di dalam prosedur harus cukup. Kemampuan personil harus sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Serta harus dilakukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Syarat indikator tersebut mengartikan bahwa jumlah pegawai yang ditempatkan untuk melaksanakan tugas dalam prosedur harus cukup. Segala kegiatan yang dilakukan dalam prosedur sudah dianalisis beban kerja dan kebutuhan personilnya, baik jumlah maupun kualifikasi personil. Kemampuan pegawai harus sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Sehingga pegawai yang ditempatkan dalam kegiatan prosedur mampu melakukan tugas dan fungsinya untuk melayani masyarakat dengan baik. Dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dalam prosedur perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan bagi pegawai. Agar pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai semakin meningkat dan pelayanan yang diberikan pada masyarakat semakin berkualitas.

Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Bapak Ari Syarifudin dalam wawancara dengan peneliti pada hari Rabu tanggal 24 Januari 2018 mengatakan bahwa Setiap pegawai yang ditempatkan di bagian manapun harus memiliki kualitas dan kuantitas, pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas dan fungsi yang dipegangnya masing-masing.

Misalnya pegawai yang ditempatkan di bagian pelayanan. Pegawai tersebut merupakan pegawai yang pandai dalam berkomunikasi dengan masyarakat, pandai dalam administrasi, juga pandai dalam menjalankan komputer. Agar masyarakat yang dilayani merasa puas atas pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan wawancara tersebut, peneliti memperoleh informasi bahwa penempatan personil dalam prosedur baik kualitas maupun kuantitasnya telah memadai. Penempatan personil dalam tugas telah sesuai antara keahlian yang dimiliki oleh pegawai dengan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas.

#### 7. Prosedur Tidak Terlalu Rinci Sehingga Kaku, Kecuali Untuk Kegiatan yang Bersifat Mekanis

Prosedur yang ada sebaiknya dibuat tidak rumit dan berbelit-belit. Prosedur memuat langkah tahapan secara garis besar. Hal ini diperlukan untuk memudahkan masyarakat dalam memahami prosedur yang ada. Terkecuali prosedur yang bersifat mekanis harus dibuat dengan tahapan yang mendetail.

Prosedur pelayanan yang diberlakukan di Kecamatan Bogor Selatan sudah memuat hal-hal penting yang perlu dilakukan, meskipun penyampaian prosedurnya dilakukan secara langsung dari pegawai kepada masyarakat dan tidak tertulis dalam papan informasi, tetapi sudah cukup dapat menjelaskan prosedur tersebut. Masyarakat cukup mengikuti arahan dari pegawai pelayanan. Berdasarkan wawancara peneliti dengan seorang warga yang dilayani oleh pegawai pelayanan Ibu Zulfah pada 26 Januari 2018 bahwa “Prosedur pelayanan di Kecamatan Bogor Selatan sudah baik, waktu yang digunakan juga cepat. Tetapi sebaiknya syarat-syarat untuk permohonan tertentu sebaiknya ditulis agar masyarakat tidak pusing”. Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa prosedur pelayanan yang ada juga belum disampaikan secara tertulis sehingga membuat masyarakat sedikit pusing.

Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 menyebutkan bahwa indikator prosedur tidak terlalu rinci sehingga kaku, kecuali untuk kegiatan yang bersifat mekanis, memiliki syarat yang harus terpenuhi. Syarat tersebut antara lain prosedur mengungkapkan langkah-langkah secara garis besar. Selain itu, untuk kegiatan yang bersifat mekanis, prosedur dibuat rinci.

Prosedur pelayanan yang dijalankan di Kecamatan Bogor Selatan sudah memiliki beberapa kesesuaian dengan salah satu syarat yakni prosedur yang secara garis besar dan dapat diikuti pelaksanaannya oleh masyarakat. Tetapi, akan lebih baik lagi apabila prosedur pelayanan atau persyaratan yang dibutuhkan juga dituliskan dalam papan informasi.

#### 8. Prosedur Harus Sederhana, Efisien, dan Aman

Prosedur dibuat sederhana namun lengkap dan mudah dimengerti dan dilakukan baik dilakukan oleh pegawai maupun oleh masyarakat. Sehingga dapat menjamin tercapainya tujuan prosedur. Selain itu, biaya prosedur tersebut harus efisien. Yaitu dengan biaya prosedur yang lebih kecil tetapi manfaat yang diperoleh dari prosedur tersebut lebih besar.

Peneliti melakukan wawancara dengan pegawai pengadministrasi umum yaitu Ibu Ismarleni pada hari Rabu, 24 Januari 2018 yang mengatakan terkait pelaksanaan penyampaian prosedur pelayanan sebagai berikut “Prosedur pelayanan di sini hanya disampaikan secara lisan. Kalau ada yang masyarakat bertanya syarat untuk membuat surat tertentu, pegawai menjelaskan supaya membawa persyaratan tertentu. Gambaran langkah secara tertulis memang tidak ada, akan tetapi masyarakat sudah dapat mengerti”.

Berdasarkan hal tersebut, pelayanan administrasi di Kecamatan Bogor Selatan memiliki rangkaian tahapan kegiatan pelayanan dari mulai pemohon meminta dibuatkan surat sampai surat tersebut selesai, masyarakat selaku pemohon hanya mengikuti arahan dari pegawai saja. Tidak ada penjelasan tertulis terkait urutan kegiatan.

Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 menyebutkan bahwa indikator prosedur harus sederhana, semurah dan seaman mungkin memiliki beberapa syarat. Syarat tersebut di antaranya adalah prosedur harus ringkas namun lengkap. Meski ringkas, prosedur yang dibuat harus menjamin tercapainya tujuan organisasi. Serta, biaya prosedur harus lebih kecil dari manfaat yang diperoleh.

Apabila dibandingkan kenyataan di lapangan dengan syarat yang ada, prosedur pelayanan yang ada belum dapat disampaikan secara sederhana, efisien, dan aman. Karena prosedur yang ada harus selalu diulang kembali kepada masyarakat yang datang. Selain itu, masyarakat bisa saja menjadi salah tanggap atau tidak mengerti dengan penjelasan yang disampaikan oleh pegawai pelayanan. Hal ini akan menyulitkan dan memusingkan masyarakat.

#### 9. Langkah-Langkah dalam Prosedur Harus Terkoordinasi dan Terdapat Pengecekan Internal di dalamnya

Rangkaian kegiatan di dalam suatu prosedur harus menggambarkan segala urutan kegiatan dengan logis untuk dapat dilaksanakan. Tidak ada kegiatan dalam prosedur yang tumpang tindih atau saling bertentangan satu sama lain. Selain itu, terdapat pemisahan tugas bagi setiap personil dalam melaksanakan tugas sehingga tidak ada suatu prosedur yang

ditangani oleh satu orang dari awal sampai akhir. Terdapat tanda tertentu sebagai bukti adanya pengecekan internal.

Rangkaian kegiatan dalam prosedur pelayanan Kecamatan Bogor Selatan sudah logis untuk dilaksanakan. Kegiatan tersebut terdiri dari kegiatan pemeriksaan persyaratan, registrasi, diajukan untuk ditandatangani oleh pejabat yang berkepentingan, kemudian dicap. Sayangnya pegawai yang melayani pelayanan umum hanya 1 orang. Kegiatan dalam prosedur pelayanan cukup mudah, namun terkadang pegawai juga merasakan kewalahan karena banyaknya permintaan dari masyarakat.

#### 10. Dituangkan Secara Tertulis dan Mudah Dimengerti

Indikator prosedur harus dituangkan secara tertulis dan mudah dimengerti memiliki beberapa syarat. Dalam Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 menerangkan syarat tersebut di antaranya prosedur dibuat secara tertulis. Prosedur menggunakan kata-kata yang umum dan mudah dimengerti. Selain itu, prosedur dituangkan ke dalam bagan arus atau *flowchart*. Syarat di atas memiliki arti bahwa setiap prosedur akan lebih baik apabila dibuat secara tertulis atau juga dapat dituangkan dalam bagan arus (*flowchart*). Dengan demikian masyarakat dapat dengan mudah memahami dan menjalankan prosedur tersebut. Selain itu, masyarakat juga akan dapat memantau atau mengawasi tahapan yang dilakukan oleh pegawai. Apabila terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan masyarakat akan dapat mengkritik pada pegawai.

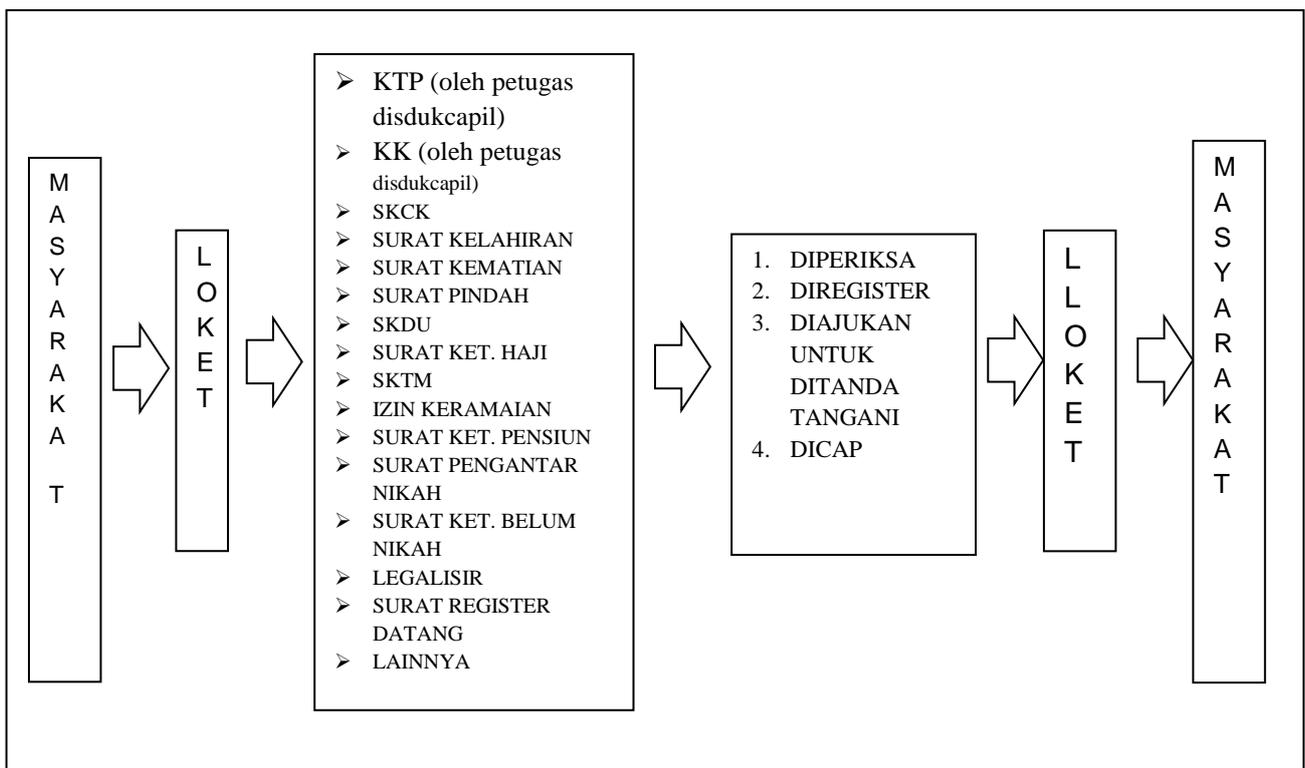
Indikator ini pada kenyataannya di lapangan belum dapat diterapkan, karena penyampaian prosedur pelayanan yang dilakukan adalah secara langsung dilakukan oleh pegawai kepada masyarakat, dan tidak memiliki bentuk penyampaian secara tertulis ataupun bagan alur pada papan pengumuman. Selain itu, mekanisme pelayanan hanya dilakukan oleh seorang pegawai bagian pelayanan umum, kecuali pembuatan Kartu Keluarga dan Kartu Tanda Penduduk yang dilayani oleh 2 orang petugas Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ibu Ismarleni pada tanggal 24 Januari 2018 yaitu:

“Prosedur pelayanannya mudah. Masyarakat datang ke loket untuk permohonan dibuatkan surat tertentu. Kemudian pegawai menjelaskan syarat diperlukan. Setelah itu, pegawai akan memeriksa kelengkapan syarat atau berkas yang ada. Kemudian, dibuatkan surat diregistrasi dimasukan nomor surat, kemudian diajukan untuk ditandatangani oleh camat atau kepala seksi yang berwenang. Setelah itu, diberi cap”.

Peneliti menggambarkan prosedur pelayanan yang dilakukan berdasarkan wawancara dengan pegawai pengadministrasi umum yaitu Ibu Ismarleni yang bertugas pada pelayanan umum, sebagai berikut:

**Gambar 1.4**  
**Prosedur Pelayanan Administrasi**



Sumber: diolah peneliti berdasarkan wawancara dengan pegawai pengadministrasi umum, 2017

Gambar tersebut menerangkan bahwa prosedur pelayanan yang dilakukan sangat sederhana dan mudah untuk diikuti oleh masyarakat. Masyarakat hanya tinggal datang ke loket,

mengajukan permohonan surat, mengikuti tahapan yang ada, dan kemudian masyarakat dapat menerima surat yang dibutuhkannya.

#### 11. Dikomunikasikan kepada Semua Pihak yang Terkait

Prosedur dikomunikasikan dan disebarluaskan terhadap pihak terkait. Dengan menggunakan media penyebarluasan yang berbentuk sistematis dan menarik sehingga memudahkan orang untuk memahaminya.

Berdasarkan pengamatan peneliti, prosedur yang ada tidak disampaikan secara tertulis melainkan disampaikan secara langsung kepada masyarakat. Sehingga pegawai yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi kepada masyarakat datang. Dengan demikian masyarakat dapat memahami rangkaian kegiatan dalam prosedur yang ada, meskipun prosedur tersebut tidak ditulis pada papan pengumuman. Sebagaimana pernyataan pegawai pengadministrasi umum yaitu Ibu Ismarleni pada Rabu, 24 Januari 2018 sebagai berikut “Pegawai harus pandai berkomunikasi, harus sabar menjelaskan kepada masyarakat sampai masyarakatnya paham, karena prosedurnya tidak ada di papan pengumuman”. Dari hasil wawancara tersebut, kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dan menyampaikan informasi kepada masyarakat sangat penting. Namun juga diperlukan adanya suatu media yang dapat membantu penyampaian informasi terkait prosedur sehingga pegawai tidak kesulitan untuk melayani masyarakat.

#### 12. Hasil Pelaksanaan Prosedur Dibuat Lapornya.

Pelayanan prima adalah suatu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh aparatur pemerintahan Kecamatan Bogor Selatan. Hasil yaitu terselesaikannya semua permohonan pelayanan dari masyarakat baik berupa legalistik perizinan maupun keterangan biasa sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku. Berikut ini adalah data pelayanan yang diberikan oleh pemerintah Kecamatan Bogor Selatan kepada masyarakat pada tahun 2017:

Gambar 1.5  
Diagram Data Pelayanan Kepada Masyarakat  
di Kecamatan Bogor Selatan  
Tahun 2017



Sumber: LKPJ Kecamatan Bogor Selatan Tahun 2017

Indikator hasil pelaksanaan prosedur harus dibuat laporannya memiliki beberapa syarat yang harus dimiliki. Syarat tersebut disebutkan dalam Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 yaitu setiap prosedur harus dapat diketahui hasil pelaksanaannya. Selain itu, laporan hasil pelaksanaan prosedur harus dapat digunakan untuk mengambil keputusan.

Hasil pelaksanaan pelayanan yang dilakukan pemerintah Kecamatan Bogor Selatan dilakukan pelaporan setiap tahunnya kepada pemerintah Kota Bogor melalui Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kecamatan Bogor Selatan. Camat juga melakukan pengecekan dan evaluasi terhadap pelaksanaan pelayanan administrasi kependudukan melalui laporan yang dibuat setiap bulannya oleh pegawai pengadministrasi umum. Pengecekan laporan ini merupakan bentuk pengawasan melekat yang dilakukan oleh camat terhadap pelaksanaan prosedur pelayanan. Dengan pengawasan melalui laporan ini, camat dapat mengetahui hasil dari pelaksanaan prosedur pelayanan, kenaikan atau penurunan masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Selanjutnya camat juga dapat mengoreksi atau mengevaluasi penyelenggaraan pelayanan yang diberikan.

### 13. *Review* Secara Berkala

Semakin lama kebutuhan masyarakat akan semakin berkembang. Oleh karena itu, setiap prosedur yang ada harus selalu ditinjau ulang sesuai kebutuhan masyarakat. Hasil wawancara peneliti dengan pegawai pengadministrasi umum Ibu Ismarleni pada Rabu, 24 Januari 2018 di mana prosedur selalu dilakukan *review* sesuai dengan kebutuhan masyarakat sebagai berikut.

Prosedur yang telah ada setiap bulannya harus selalu ditinjau kembali. Hal ini dikarenakan kebutuhan masyarakat setiap harinya semakin berkembang. Selain itu, kebijakan dari pemerintah untuk lebih mengefektifkan pelayanan juga mempengaruhi. Apabila ada kebijakan baru terkait pelayanan maka prosedur yang ada akan mengikuti kebijakan yang ada.

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa pemerintah Kecamatan Bogor Selatan senantiasa selalu melakukan peninjauan terkait prosedur pelayanan ataupun segala kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini bertujuan agar semua kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi.

Indikator prosedur harus direview secara berkala memiliki beberapa syarat. Dalam Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 46 tahun 2004 di antaranya adalah prosedur harus dapat diberlakukan setiap saat. Selain itu, prosedur harus selalu dimutakhirkan.

Berdasarkan wawancara yang telah disebutkan, Kecamatan Bogor Selatan telah melakukan *review* berkala dimana prosedur dapat diberlakukan setiap saat. Bukan berarti prosedur tersebut baku dan tidak berubah. Tetapi, prosedur yang ada disesuaikan dengan kondisi yang ada saat ini. Sehingga, prosedur yang ada harus selalu diperbarui serta menyesuaikan dengan kondisi dan keadaan lingkungan. Dengan kata lain, prosedur harus selalu dimutakhirkan atau diperbaharui sesuai kebutuhan yang dimiliki oleh masyarakat.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Pengawasan Melekat oleh Camat dalam Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan**

Pengawasan merupakan fungsi manajemen, yang dilakukan dengan pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi. Manusia merupakan faktor yang tidak dapat dilepaskan karena yang melakukan peran untuk mengawasi dan yang diawasi adalah manusia. Pengawasan melekat sebagai bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya tentu memiliki faktor pendukung dan faktor penghambat. Dimana manusia dapat menjadi faktor pendukung sekaligus menjadi faktor penghambat pengawasan melekat tersebut.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang peneliti lakukan selama melaksanakan magang riset terapan pemerintahan, terdapat beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan pengawasan melekat oleh camat di Kecamatan Bogor Selatan. Faktor pendukung tersebut diantaranya adalah:

1. Latar belakang agama yang dianut oleh seseorang

Kecamatan Bogor Selatan memiliki kondisi sosial masyarakat yang religius. Di mana masyarakatnya sangat berpegang teguh pada nilai-nilai agama. Terbukti dengan banyak terdapatnya sarana dan prasarana keagamaan dan selalu diselenggarakannya berbagai acara keagamaan. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Sujatmiko pada tanggal 23 Januari 2018 bahwa:

Kegiatan keagamaan yang selalu dilakukan oleh Pemerintahan Kecamatan Bogor Selatan adalah kegiatan jumat berkah. Di mana camat dan beberapa staf kecamatan melakukan kegiatan sholat jumat di mesjid di kelurahan yang berbeda. Hal ini memiliki tujuan untuk meningkatkan nilai keagamaan, silaturahmi dan dapat memperkuat koordinasi antara kecamatan dengan kelurahan.

Pengaruh agama bagi setiap penganutnya akan tampak pada pola pikir dan pola tindak yang dilakukan dalam kegiatan sehari-hari, termasuk pada aparatur pemerintah. Sebagaimana disebutkan oleh Nawawi (1995, 29) bahwa “Semakin tinggi tingkat kepercayaan dan keyakinan pada Tuhan Yang Maha Esa yang disebut ketaqwaan atau iman, semakin besar pengaruh ajaran agama dalam kehidupan individu, baik dalam dirinya sendiri maupun yang ditampilkannya dalam berinteraksi dengan dunia sekitarnya”.

Agama ikut memegang peran penting dalam cara seorang aparatur pemerintah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di bidang masing-masing. Pegawai yang memiliki latar belakang agama yang kuat, memiliki rasa takut terhadap Tuhan dan selalu merasa diawasi oleh Tuhan dimana pun dia berada, sehingga keinginan untuk berbuat penyimpangan tidak ada.

## 2. Latar belakang sosial budaya masyarakat

Kebudayaan merupakan hasil karya, cipta, dan rasa manusia. Manusia secara individual telah dibentuk oleh kehidupan masyarakat yang ada di sekitarnya. Di mana masyarakat memiliki kebudayaan yang berbeda satu sama lainnya. Sehingga kondisi sosial budaya juga mempengaruhi pola sikap, pola pikir, dan pola perilaku setiap individu dalam kehidupan sehari-hari. Bapak Sujatmiko Baliarto selaku Camat Bogor Selatan pada tanggal 23 Januari 2018 mengemukakan bahwa “Masyarakat Bogor Selatan merupakan masyarakat yang kritis dan terbuka terhadap segala informasi. Masyarakat akan berani mengemukakan pendapatnya apabila terdapat penyimpangan”.

Semakin besar budaya kesadaran masyarakat untuk ikut mengawasi pelayanan maka akan semakin sulit bagi para pegawai untuk melakukan penyelewengan. Masyarakat yang kritis terhadap penyelenggaraan pemerintah juga akan memberikan saran-saran yang akan

membantu memperbaiki penyelenggaraan pelayanan yang telah ada sehingga menjadi semakin efisien dan efektif.

### 3. Teknologi yang digunakan

Teknologi merupakan hasil dari perkembangan ilmu pengetahuan manusia. Adanya teknologi akan mempermudah pekerjaan yang dilakukan oleh manusia. Salah satu contoh penggunaan teknologi yang berguna untuk melakukan pengawasan melekat ialah penggunaan kamera CCTV. Kecamatan Bogor Selatan menggunakan kamera CCTV di kantor kecamatan, maksud dari adanya kamera pengawas ini adalah agar camat dapat melakukan pengawasan terhadap para pegawai dengan tanpa disadari oleh para pegawainya. Berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Sujatmiko pada 23 Januari 2018 bahwa “Kamera CCTV ini sebenarnya untuk menjaga keamanan di sekitar kantor, tapi bisa juga digunakan untuk mengawasi para pegawai”. Dengan adanya teknologi maka camat pun akan dimudahkan dalam melakukan pengawasan melekat.

### 4. Peraturan dan sanksi tegas

Peraturan dan ketentuan dibuat untuk meningkatkan kepatuhan para pegawai dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas-tugas pegawai. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Sujatmiko Baliarto pada tanggal 23 Januari 2018, beliau mengemukakan bahwa: “Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil selalu diterapkan untuk setiap pegawai yang bekerja di kantor kecamatan dengan tanpa pengecualian. Apabila pegawai melakukan pelanggaran, maka perlu ditindak sesuai dengan ketentuan yang ada”.

Peraturan yang dibuat dengan memberlakukan sanksi yang tegas bagi para pelanggar peraturan yang memberikan efek mencegah (preventif) terhadap pelaku pelanggaran. Dengan memberikan sanksi yang tegas akan membuat para pegawai yang akan melakukan pelanggaran akan berpikir kembali hingga akhirnya mengurungkan niatnya untuk berbuat pelanggaran. Selain itu peraturan dengan sanksi yang tegas juga dapat memberikan efek jera kepada para pegawai yang telah melakukan pelanggaran.

Selain faktor pendukung pengawasan melekat di atas, peneliti juga memperoleh beberapa faktor penghambat pengawasan melekat berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan peneliti. Di mana faktor penghambat tersebut sesuai dengan faktor penghambat yang telah dikemukakan oleh Nawawi. Adapun faktor penghambat pelaksanaan pengawasan melekat yang dilakukan pimpinan menurut Nawawi (1995:71) di antaranya adalah:

1. Perasaan kurang tega untuk menindak bawahan sendiri atau bawahan memiliki hubungan *family* dengan atasan.
2. Takut timbul reaksi, karena pimpinan mempunyai kelemahan sendiri yang mungkin akan dibongkar bawahan.
3. Kolusi atau persekongkolan atau atasan ikut kecipratan dari hasil penyalahgunaan wewenang atau penyelewengan bawahannya.
4. Penempatan pimpinan yang kurang tepat sehingga atasan yang kurang atau tidak menguasai teknis pelaksanaan pekerjaan bawahannya.
5. Hasil pengawasan melekat dari seorang pimpinan/atasan tidak segera dapat diambil tindak lanjutnya karena merupakan wewenang pimpinan unit kerja yang lebih tinggi. Akibatnya atasan langsung sering diremehkan karena sanksi tidak diterapkan secara objektif dan konsisten, lebih-lebih jika atasan yang berwenang tanpa mengadakan pengecekan cenderung membela sehingga atasan kehilangan wibawa dalam melaksanakan pengawasan melekat
6. Perasaan enggan melaksanakan pengawasan, karena berpendapat sudah ada pengawasan fungsional yang harus dilaksanakan oleh aparat pemerintah yang tugas pokoknya melaksanakan pengawasan. Pimpinan/atasan tersebut berpendapat bahwa pengawasan melekat merupakan pekerjaan tambahan yang memberatkan dan tidak dirasakan sebagai tanggung jawabnya dalam mewujudkan fungsi-fungsi manajemen di lingkungan organisasi/unit kerjanya.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di Kecamatan Bogor Selatan, faktor penghambat yang disebutkan di atas memiliki kesesuaian dengan beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan pengawasan melekat oleh camat terhadap pelayanan administrasi kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan. Baik faktor tersebut berasal dari camat selaku pimpinan sendiri maupun dari para pegawai selaku bawahan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kurang tegasnya pimpinan dalam memimpin pegawai

Seorang pemimpin memerlukan kemampuan dalam mengatur sumber daya, baik sumber daya manusia ataupun sumber daya materil yang dimiliki oleh organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Selain itu, seorang pimpinan bersikap profesional dalam bekerja. Apabila pegawai melakukan tindakan yang merugikan organisasi atau melakukan penyimpangan seorang pemimpin harus dengan tegas memberikan tindakan atau sanksi terhadap pegawai. Agar pegawai tersebut jera dan tidak

melakukan penyimpangan kembali. Apabila pimpinan tidak tegas, pegawai akan melakukan penyimpangan tersebut kembali.

Sebagaimana pernyataan Bapak Sujatmiko Baliarto selaku Camat Bogor Selatan Pada Selasa 23 Januari 2018 bahwa Camat harus selalu melakukan tindakan yang terbaik dan sebisa mungkin menjadi tauladan yang baik bagi para pegawai. Apabila pegawai berlaku baik tentu harus diberikan *reward*. Jika pegawai melakukan pelanggaran maka berikan sanksi yang tegas. Serta jangan menolak kritik dan saran yang membangun dari para pegawai.

Berdasarkan wawancara tersebut peneliti menangkap bahwa dalam hal apapun seorang pimpinan harus bersikap profesional, tegas terhadap bawahan, juga dapat menerima saran dan kritik yang membangun yang berasal dari bawahan.

2. Sifat apatis dan tidak peduli yang dimiliki oleh pegawai

Pegawai sebagai bawahan memiliki kewajiban untuk taat dan patuh pada perintah atasan. Pegawai berkewajiban menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, bekerja untuk kepentingan masyarakat. Hal ini berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Abdurahman selaku Sekretaris Kecamatan Bogor Selatan pada tanggal 23 Januari 2018 mengatakan bahwa “Hal yang paling penting dalam suatu instansi pemerintahan adalah kerja sama dan koordinasi di antara berbagai pihak untuk mencapai tujuan yang ada”. Oleh karena itu, sifat apatis yang dimiliki oleh pegawai sebaiknya dihilangkan.

Apabila pegawai telah ditegur oleh pimpinan karena melakukan pelanggaran, maka pegawai tersebut harus berintrospeksi, melakukan perbaikan, dan tidak mengulangi pelanggaran tersebut. Selain itu, setiap pegawai jangan sampai mementingkan kepentingan pribadi atau golongan di atas kepentingan umum. Jika demikian maka akan menjadikan pegawai tidak peduli atau mengabaikan tugasnya untuk melayani masyarakat. Oleh karena itu, sebagai seorang aparatur, pegawai harus selalu mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau golongan.

3. Sikap pegawai yang harus selalu diawasi pimpinan dalam bekerja.

Seorang pemimpin memiliki keharusan untuk mengawasi dan mengendalikan kegiatan yang dilakukan oleh bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pegawai juga memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dengan atau tanpa adanya pengawasan dari pimpinan. Sehingga untuk

mencapai tujuan organisasi memerlukan adanya kerjasama dan koordinasi antara pimpinan dengan bawahan.

Hasil wawancara peneliti dengan Bapak Sujatmiko Baliarto pada Selasa 23 Januari 2018 menyebutkan bahwa “Camat selaku pimpinan mungkin tidak dapat mengawasi para pegawai di setiap saat. Tetapi camat menanamkan ke dalam diri setiap pegawai bahwa untuk melakukan segala kegiatan itu tidak perlu diawasi oleh orang lain. Karena ada Tuhan Yang Maha Esa yang selalu mengawasi di mana pun berada”. Berdasarkan wawancara tersebut peneliti dapat mengetahui bahwa camat selaku pimpinan tidak akan dapat setiap saat mengawasi para pegawai. Akan tetapi pegawailah yang seharusnya sadar dan mengerti akan tugas dan kewajibannya. Sehingga dalam melakukan tugasnya tidak selalu diawasi oleh pimpinan karena Tuhan akan senantiasa mengawasi kegiatan pegawai tersebut.

### **Upaya yang Dilakukan oleh Camat untuk Menghadapi Faktor Penghambat Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan**

Nawawi (1995:71) berpendapat bahwa untuk membudayakan pengawasan melekat dan menghadapi faktor penghambat pengawasan melekat dalam suatu instansi, para pimpinan selain harus memiliki kesadaran untuk melakukan pengawasan kepada para bawahannya juga harus mengembangkan beberapa sikap seperti berikut:

- 1) Kemauan, tekad dan keberanian untuk melakukan pengawasan dan mengambil langkah-langkah tindak lanjutnya
- 2) Berusaha secara sungguh-sungguh dan cermat dalam melakukan pemeriksaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap cara kerja bawahan dan hasil kerja bawahan.
- 3) Berusaha mempelajari teknis pekerjaan bawahan dan teknis pelaksanaan pengawasan
- 4) Berusaha menghindari berbagai kelemahan, persekongkolan dan ikut serta secara langsung atau tidak langsung dalam penyelewengan, penyalahgunaan wewenang oleh bawahan dan tidak ikut kecipratan dari hasil kegiatan bawahan yang keliru, baik disengaja maupun tidak disengaja.
- 5) Berusaha melakukan pengawasan melekat bukan sebagai kegiatan mencari-cari kesalahan bawahan, tetapi lebih diarahkan pada usaha untuk melakukan pembinaan dan bimbingan.

- 6) Berusaha untuk melakukan kegiatan pengawasan melekat secara terus menerus atau periodik, meskipun tidak terdapat gejala adanya penyalahgunaan wewenang atau penyelewengan
- 7) Berusaha melakukan pengawasan melekat tidak semata-mata secara formal, tetapi juga secara informal sehingga bawahan secara tidak sadar mengalami proses pemeriksaan
- 8) Berusaha mencari masukan dan informasi mengenai cara kerja bawahan dengan tetap waspada terhadap kemungkinan adanya fitnah yang dapat berakibat pada kekeliruan dalam mengambil keputusan dan tindak lanjut.

Teori tersebut sesuai dengan upaya yang dilakukan oleh Camat Kecamatan Bogor Selatan pada pelaksanaan pengawasan melekat. Berbagai upaya yang dilakukan oleh camat dalam mengatasi faktor hambatan pengawasan melekat dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan dari hasil wawancara di antaranya adalah:

1. Camat menjadi teladan yang baik bagi para pegawai
2. Camat memberikan bimbingan dan arahan terhadap pegawai
3. Camat melakukan pembinaan personil dan menanamkan kesadaran untuk bekerja tulus ikhlas demi masyarakat
4. Camat menciptakan suasana kondusif dalam bekerja
5. Camat memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi sebagai motivasi kerja bagi pegawai.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan yang peneliti dapatkan dari pelaksanaan Pengawasan Melekat oleh Camat dalam Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan adalah:

1. Secara umum pengawasan melekat yang telah dilakukan oleh camat dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan sudah berjalan dengan baik, namun perlu ditingkatkan lagi terutama pengawasan terkait prosedur pelayanan administrasi kependudukan yang ada. Dari berbagai indikator pada unsur prosedur dalam pengawasan melekat indikator hasil pelaksanaan prosedur hasilnya

dibuat pelaporan sudah dilakukan dengan baik dan rutin dilakukan oleh Kecamatan Bogor Selatan sebagai acuan pelaksanaan pelayanan administrasi kependudukan agar setiap tahunnya menjadi lebih baik.

2. Faktor pendukung di antaranya adalah latar belakang agama yang kuat dan latar belakang budaya yang dimiliki oleh seseorang, teknologi yang digunakan, serta peraturan yang mengikat dengan sanksi yang tegas. Sementara itu, beberapa faktor yang menjadi faktor penghambat yaitu pimpinan yang kurang sadar akan tugasnya untuk mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya, pimpinan yang tidak dapat memimpin dengan baik, kurang dapat berkomunikasi dan memahami karakteristik bawahannya. Selain itu, pegawai yang bersifat apatis terhadap tugasnya, dan sikap pegawai yang selalu ingin diawasi camat.
3. Beberapa upaya yang dilakukan oleh camat selaku pimpinan untuk menghadapi faktor penghambat pengawasan melekat di antaranya adalah, camat selalu berusaha menjadi teladan yang baik bagi para pegawai, camat selalu memberikan bimbingan dan arahan terhadap para pegawai, camat melakukan pembinaan personil dan menanamkan kesadaran untuk bekerja dengan jujur, tulus, dan ikhlas untuk kepentingan masyarakat. Selain itu, camat selalu berusaha menciptakan suasana yang kondusif dalam bekerja bagi para pegawai.

### **Saran**

Saran yang dapat peneliti berikan sebagai masukan terhadap pengawasan melekat oleh camat dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan adalah sebagai berikut:

1. Camat hendaknya dalam melakukan pengawasan melekat selalu berpedoman pada Keputusan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 46 tahun 2004. Selain itu pengawasan melekat lebih baik dilakukan secara berkala dan terus menerus agar penyimpangan dapat dihindari dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal.
2. Camat perlu melakukan perbaikan terkait dengan pengawasan melekat unsur prosedur. Dimana perlu dilakukan perbaikan terkait prosedur penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kecamatan Bogor Selatan. Apabila prosedur tersebut telah diperbaiki akan lebih baik apabila prosedur tersebut diinformasikan kepada masyarakat dalam bentuk bagan alur yang mudah dipahami oleh masyarakat sehingga akan

memudahkan penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan baik bagi pegawai bagian pelayanan maupun bagi masyarakat

3. Pelaksanaan *reward* dan *punishment* harus lebih ditingkatkan. *Reward* untuk memotivasi para pegawai. *Punishment* menyadarkan pegawai akan tugas dan kewajiban. Selain itu, pembinaan personil harus selalu dilakukan agar kinerja pegawai meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Moenir, H.A.S. 2010. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mukarom, Zaenal dan Muhibudin W Laksana. 2015. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bandung: Pustaka Setia
- Nasution. 2014. *Metode Research (penelitian ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nawawi, Hadari. 1995. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintahan*. Jakarta: Erlangga
- Ratminto dan Atik S.Winarsih. 2014. *Manajemen Pelayanan: Pengembangan, Model, Konsep, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Siagian, Sondang P. 2014. *Filosafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sinambela, Litjan Poltak, dkk. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

## Internet

<http://www.hebatriau.com/read-500-5636-2017-11-17-rakornas-di-riau-ini-pesan-tjahjo-kumolo-kepada-para-camat.html> diakses pada Kamis, 23 November 2017 pukul 10.35