

MODEL KECAMATAN BERKELAS DUNIA (STUDI KASUS DI KABUPATEN SUMEDANG)

Sadu Wasistiono¹ dan Yusi Eva Batubara²

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jl. Ir. Soekarno, KM. 20 Jatinangor, 456363

E-mail: sadu_ws@yahoo.com; yusieva@ipdn.ac.id

ABSTRAK. Konsep pemerintahan kelas dunia selama ini berlaku pada tingkatan negara. Secara eksplisit kebijakan politik yang ditetapkan melalui Perpres Nomor 81 Tahun 2010 belum ada roadmap terinci untuk setiap susunan pemerintahan, apalagi sampai tingkat kecamatan. Mengingat belum adanya parameter tentang kecamatan berkelas dunia, maka perlu disusun konsep awal dengan memadukan antara berbagai kebijakan dengan teori. Hal ini sejalan dengan tekad Pemerintah Kabupaten Sumedang yang ingin unggul di tingkat nasional. Penelitian ini menggunakan metode SWAR, memadukan konsep SWOT dan SOAR. Konsep baru yang dihasilkan dalam penelitian ini meliputi 11 aspek diantaranya: penentuan model dan kecamatan; penentuan kewenangan kecamatan terpilih; penentuan core business kecamatan terpilih; penentuan besarnya anggaran kecamatan terpilih; penentuan bentuk dan susunan organisasi kecamatan terpilih; penentuan banyaknya ASN kecamatan terpilih; pengukuran kinerja kecamatan kecamatan terpilih; pengembangan IT di kecamatan; kepemimpinan camat di kecamatan terpilih; evaluasi pada kecamatan terpilih; peta jalan menuju pemerintahan kecamatan kelas dunia.

Kata Kunci: Kecamatan; Pemerintahan Kelas Dunia

WORLD CLASS SUB DISTRICT MODEL (CASE STUDY IN SUMEDANG REGENCY)

ABSTRACT. *The concept of world-class government has been applied at the state level. Explicitly the political policies stipulated through Perpres No. 81 of 2010 there is no detailed roadmap for each government structure, let alone to the sub-district level. Given that there are no world class sub-district parameters, it is necessary to develop an initial concept by combining various policies with theory. This is in line with the determination of the Sumedang Regency Government to excel at the national level. This study uses the SWAR method, combining the concepts of SWOT and SOAR. The new concept generated in this study covers 11 aspects including: determining the model and sub-district; determination of the authority of the elected sub-district; determining the core business of the selected sub-district; determining the size of the selected sub-district budget; determining the form and organizational structure of the selected sub-district; determination of the number of ASN selected sub-districts; performance measurement of selected sub-districts; IT development in the sub-district; the leadership of the sub-district head in the selected sub-district; evaluation in selected sub-districts; roadmap to world-class district government.*

Keywords: *Sub-District; World Class Government*

PENDAHULUAN

Keberadaan kecamatan dalam sistem pemerintahan di bumi Nusantara sudah ada sejak lama, bahkan sejak jaman Kerajaan Kediri abad XII-XIII dengan nama “*wiyasa*.”³ Di tanah Pasundan dulu dikenal istilah “*cutak*” dengan tugas dan kewenangannya mirip dengan

Camat.⁴ Kedudukannya dalam sistem pemerintahan juga mengalami pasang naik dan pasang surut. Pada Jaman Hindia Belanda, kecamatan disebut sebagai “*onder district*” yang tugasnya membantu kepala distrik yang setara dengan Wedana. Setelah Lembaga kewedanaan dibubarkan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 22 Tahun 1963 tentang

¹ Profesor Sistem Pemerintahan dan Otonomi Daerah pada IPDN. Dengan identitas : [http://scholar.google.co.id/citations?](http://scholar.google.co.id/citations?Scopus%20id%3A57197830231) Scopus id: 57197830231. Orcid ID : <http://orcid.org/0000-0001-6774-5160>. Alamat email sadu_ws@yahoo.com atau saduwastiono.lemriskal@ipdn.ac.id

² Asisten Ahli bidang ilmu pemerintahan pada IPDN. Alamat email yusieva@ipdn.ac.id

³ Sadu Wasistiono, et al; 2009. Perkembangan Organisasi Kecamatan Dari Masa Ke Masa; Penerbit Fokusmedia; Bandung; hal 1.

⁴ Ibid; hal 5.

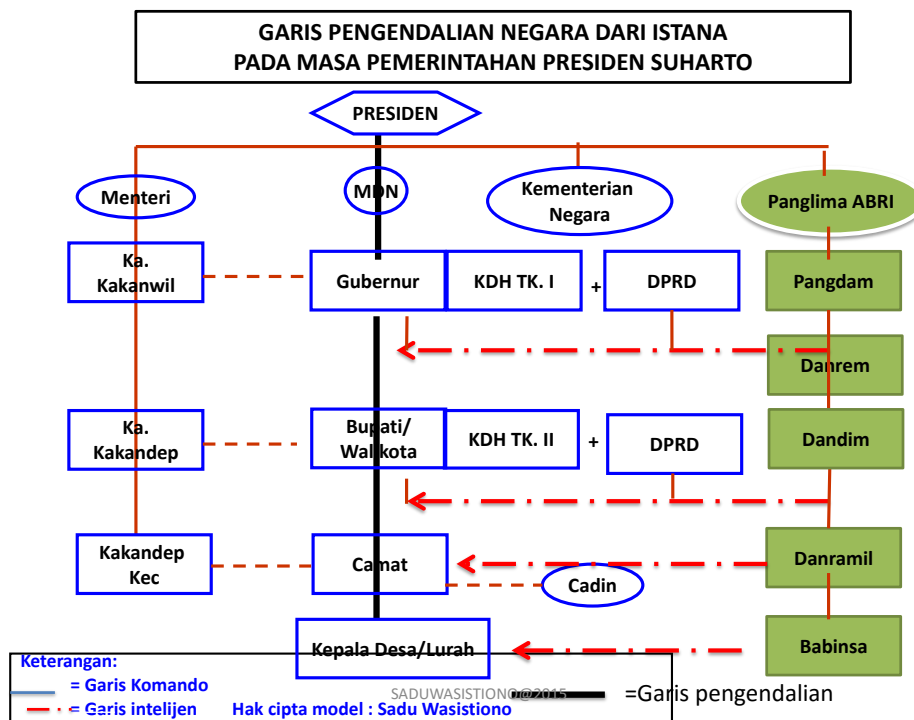
Penghapusan Keresidenan dan Kewedanaan yang ditetapkan tanggal 25 Oktober 1963, keberadaan kecamatan kemudian menjadi semakin penting.

Beberapa penelitian para ahli antara lain dari Donald D. Fagg⁵ maupun Nico Schulte Nordholt⁶ menunjukkan pentingnya peranan kecamatan sebagai wakil pemerintah pusat yang paling bawah, dalam kedudukannya mewakili kebijakan pemerintah pusat terhadap penduduk di wilayah kekuasaannya. Camat dianggap sebagai “bapak pengetua wilayah.”

Sebagai roda kehidupan, kedudukan camat mengalami penguatan dan pelemahan sejalan dengan kebijakan perundang-undangan yang mengatur mengenai penyelenggaraan pemerintahan daerah. Masa puncaknya pada saat berlakunya UU Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah. Sebagai kepanjangan strategi penguasa tunggal karena presiden sebagai satu-satunya mandataris MPR-RI, dibuatlah konsep kepala

wilayah sebagai penguasa tunggal (yang seringkali merangkap sebagai pengusaha tunggal) dalam bidang pemerintahan, yang berkedudukan sebagai administrator pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Administrator mempunyai kewenangan menentukan “*what*” dan “*how*” dalam wilayah kekuasaannya. Penguasa tunggal dalam bidang pemerintahan merentang dari mulai presiden, gubernur sebagai kepala wilayah, bupati/walikota sebagai kepala wilayah, walikota administratif (tentative), serta camat sebagai kepala wilayah.

Konsep penguasa tunggal yang merupakan bagian dari strategi “pengendalian negara dari istana” oleh Soeharto, kemudian dilanjutkan sampai ke tingkat desa dengan diterbitkannya UU Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa, yang menempatkan kepala desa berada di bawah dan bertanggung jawab kepada camat (lihat gambar di bawah ini).



Gambar 1. Garis Pengendalian Negara dari Istana Pada Masa Pemerintahan Presiden Suharto

Apabila Soeharto tidak jatuh karena masalah ekonomi, model pengendalian negara

dari istana sangat efektif dalam pengelolaan pemerintahan, karena presiden dapat

⁵ Fagg, Donald. D; 1958. *Authority and Social Structure: A Study in Javanese Bureaucracy*; Cambridge, Massachussets; Harvard University (microfilm).

⁶ Nordholt, Nico Schulte; 1987. *Ojo Dumeh – Kepemimpinan Lokal Dalam Pembangunan*; Terjemahan; Penerbit Pustaka SInar Harapan; Jakarta.

mengetahui perkembangan keadaan negara melalui jalur kepala wilayah dan jalur intelegen. Tetapi model ini dapat juga disalahgunakan untuk memata-matai musuh politik rejim yang sedang berkuasa. Fakta itulah yang justru terjadi pada masa Orde Baru.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 digunakan di wilayah Indonesia lebih dari seperempat abad, sehingga masuk ke memori publik sangat dalam. Akibatnya sampai saat ini masih banyak masyarakat yang menganggap bahwa camat masih sebagai kepala wilayah seperti dulu. Pada sisi lain, masih banyak juga camat yang merasa dirinya kepala wilayah, padahal undang-undang tentang pemerintahan daerahnya telah berubah berkali-kali. Perubahan struktural dan fungsional tentang kecamatan tidak serta merta diikuti dengan perubahan kultural, karena praktik-praktik camat sebagai kepala wilayah masih saya berlangsung sampai saat ini.

Perubahan mendasar mengenai camat dan kecamatan terjadi pada masa UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan produk reformasi setelah tumbanganya Orde Baru. Pada masa UU ini, kecamatan bukan lagi wilayah kekuasaan (*ambs-kring*) tetapi wilayah pelayanan (*werk-kring*). Camat juga bukan lagi kepala wilayah wakil pemerintah pusat yang menjalankan asas desentralisasi, melainkan sebagai perangkat daerah kabupaten/kota membantu bupati/walikota dalam menjalankan sebagian kewenangan berdasarkan asas desentralisasi.

Perubahan model dan paradigma pengaturan kecamatan pada UU Nomor 22 Tahun 1999 kemudian dilanjutkan oleh UU penggantinya, yakni UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, serta pengganti berikutnya yakni UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang hal yang sama dengan berbagai perubahan minor. Beberapa perbedaan pengaturan tentang kecamatan antara UU Nomor 32 Tahun 2004 dengan UU Nomor 23 Tahun 2014 antara lain:

- 1) Dasar hukum pendelegasian kewenangan dari bupati/walikota kepada camat;
- 2) Adanya kewenangan camat dalam menjalankan urusan pemerintahan umum,

yang merupakan pendelegasian kewenangan dari bupati/walikota sebagai kepala pemerintahan, yang memperoleh pendelegasian kewenangan dari presiden sebagai kepala pemerintahan.

Kabupaten Sumedang merupakan salah satu dari 27 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat yang berumur tua karena merupakan kelanjutan dari berbagai kerajaan sebelumnya. Hari Jadi Kabupaten Sumedang ditetapkan pada tanggal 22 April 1578, sehingga usianya sudah mencapai 443 tahun. Meskipun sudah termasuk kabupaten lama tetapi kemajuannya tidak terlampaui signifikan dibandingkan kabupaten/kota lainnya di Jawa Barat.

Sudah saatnya kecamatan di Indonesia, khususnya di Kabupaten Sumedang sebagai lini terdepan pemberi pelayanan kepada masyarakat berkaitan dengan kewilayahan memperoleh perhatian yang memadai, sehingga semua orang yang bekerja di kecamatan menjadi bangga dengan profesinya, karena posisinya yang selalu dekat dengan masyarakat. Terlebih lagi Kabupaten Sumedang berambisi mewujudkan pemerintahan kelas dunia (*world class government*) pada skala kabupaten sebagai tindak lanjut Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Kecamatan sebagai salah satu Organisasi Perangkat Daerah kabupaten sudah seharusnya juga memenuhi standar sebagai kecamatan kelas dunia.

METODE

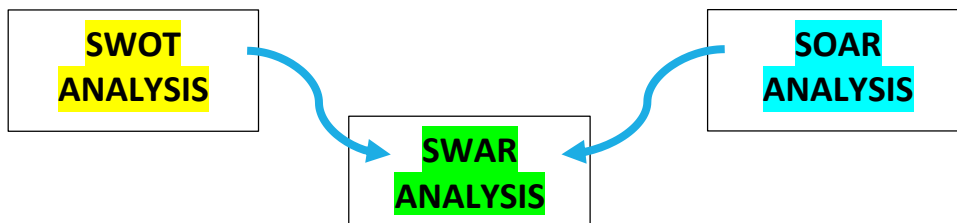
Model SWAR Untuk Sektor Pemerintah

Penelitian ini menggunakan metode SWAR dengan menggabungkan SWOT dan SOAR. Model SWOT maupun SOAR umumnya dikembangkan dan digunakan pada dunia bisnis, kemudian begitu saja dipinjam pakai untuk menganalisis fenomena pemerintahan. Padahal antara dunia bisnis dengan dunia pemerintahan ada perbedaan prinsip. Kegiatan bisnis berorientasi pada keuntungan (*profit*), sedangkan kegiatan pemerintahan berorientasi pada manfaat dan dukungan politik (*benefit and political support*). Kegiatan pemerintahan juga selalu

berdasarkan kewenangan yang diberikan kepada sebuah entitas pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan, sebagai upaya untuk mencapai tujuan, sasaran, maupun program. Peminjaman konsep secara semena-mena disebabkan karena terbatasnya teori atau model yang digunakan khusus untuk menganalisis gejala, tindakan, dan peristiwa sektor pemerintah.

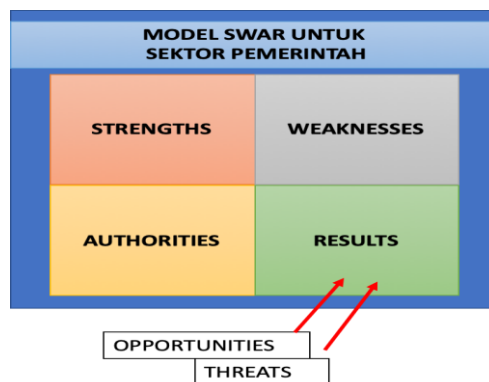
Dengan memadukan dua model analisis strategi sebagaimana dikemukakan di atas, dicoba dikembangkan model SWAR khusus untuk organisasi pemerintahan yang berisi empat variable yakni kekuatan (Strengths) –

kelemahan (Weaknesses) – kewenangan (Authorities) - hasil (Results). *Strengths, Weaknesses, Authorities* merupakan faktor internal yang dapat dikendalikan oleh pimpinan entitas pemerintahan. Sedangkan *Results* adalah faktor eksternal tetapi yang dapat diprediksi hasilnya berdasarkan asumsi dan perhitungan yang cermat serta terukur. Aspek 6M + 1T dapat menjadi kekuatan atau sebaliknya kelemahan bagi sektor pemerintah, karena berbagai kendala untuk mengubah dengan cepat kelemahan menjadi kekuatan. Hal ini berbeda dengan sektor bisnis yang dituntut untuk bergerak cepat kalau tidak ingin bangkrut.



Gambar 2. Model SWAR

Model SWAR yang merupakan perpaduan antara model SWOT dengan model SOAR dapat digambarkan sebagai berikut:

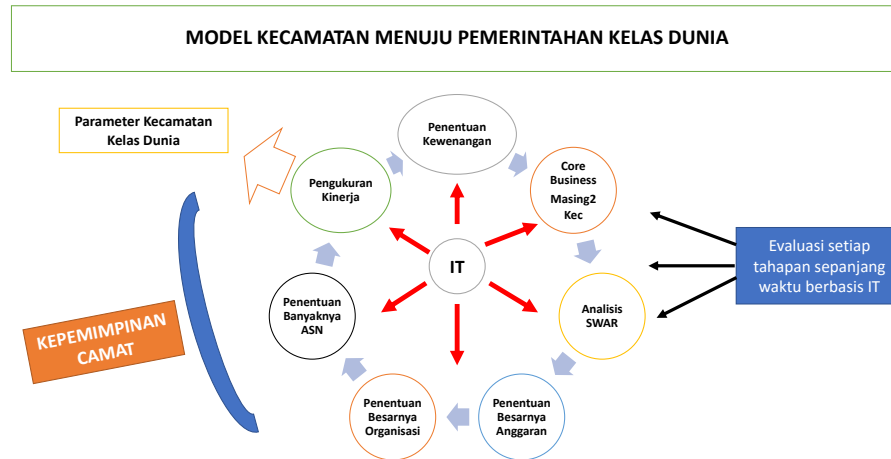


Gambar 3. Model Analisis SWAR

PEMBAHASAN

Berdasarkan pendalaman regulasi, teori kemudian dipadukan dengan data empirik dari semua kecamatan di Kabupaten Sumedang

dapat disusun model kecamatan menuju pemerintahan kelas dunia tahun 2025. Modelnya dapat disederhanakan melalui gambar sebagai berikut:



Gambar 4. Model Kecamatan Menuju Pemerintahan Kelas Dunia

Melalui model di atas dapat dijelaskan bahwa pemerintahan kecamatan kelas dunia berbasis pada IT. Hal ini sejalan dengan salah satu karakteristik revolusi industri 4.0 yakni semuanya berbasis pada internet (*Internet of Things= IoT*). Langkah pertama menentukan kewenangan delegatif dari Bupati Sumedang kepada camat kecamatan terpilih, diikuti dengan penentuan bisnis inti kecamatan bersangkutan, penentuan besarnya anggaran, bentuk dan susunan organisasi, penentuan jumlah dan kualitas ASN di kecamatan terpilih, serta pengukuran kinerjanya. Setiap tahapan pelaksanaan dapat dilakukan evaluasi, sehingga perbaikannya dapat dibuat sambil proses perubahannya terus dijalankan. Pada saat yang sama diperlukan penguatan kepemimpinan

camatnya dengan melibatkan pada setiap proses perubahan yang sedang dijalankan di tingkat kabupaten. Tujuannya agar perubahan yang dilakukan di tingkat kecamatan sejalan dengan perubahan yang dilakukan di tingkat kabupaten.

Dari kedupuluhenam kecamatan, tidak semuanya dianalisis, tetapi dipilih beberapa kecamatan sebagai proyek percontohan dengan kriteria: 1) memenuhi persyaratan dasar seperti yang diatur dalam UU Nomor 23 Tahun 2014; 2) memiliki cakupan jaringan internet yang terluas cakupannya; 3) memiliki kepemimpinan camat yang visioner; 4) memiliki nilai SAKIP terbaik dibandingkan kecamatan lainnya. Tabel di bawah ini menggambarkan elaborasi data yang berasal dari berbagai data yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya.

Tabel 1. Kecamatan Yang Potensial untuk Menjadi Proyek Percontohan Pemerintahan Kelas Dunia di Kabupaten Sumedang

No.	Kecamatan yang memenuhi kriteria UU Nomor 23 Tahun 2014	Kecamatan dengan jaringan internet baik	Penghargaan Untuk Camat 2020	SAKIP Kecamatan Terbaik 2020
1.	Sumedang Selatan	Sumedang Selatan	Sumedang Selatan	
2.	Tanjungsari			
3.	Pamulihan			
4.	Cimanggung	Cimanggung		Cimanggung
5.	Cimalaka			

Berdasarkan data pada tabel 1, maka yang sebaiknya dipilih sebagai pilot project menuju kecamatan kelas dunia adalah Kecamatan

Sumedang Selatan dan Kecamatan Cimanggung (lihat peta). Tetapi karena pertimbangan waktu dan biaya, proyek

percontohan hanya mengambil satu yakni *Kecamatan Sumedang Selatan*, karena jaringan internetnya sampai ke tingkat desa dan kelurahan lebih baik (85,71%) dibanding Kecamatan Cimanggung (63,64%). Dengan

menggunakan model yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya, maka langkah-langkah yang perlu dilakukan yaitu sebagai berikut.



Gambar 5. Kecamatan Terpilih Sebagai Pilot Project

Penentuan Kewenangan Kecamatan Terpilih

Pada uraian sebelumnya telah dikemukakan jenis kewenangan yang dijalankan oleh camat, yang dibedakan antara kewenangan atributif dan kewenangan delegatif. Untuk kewenangan atributif isinya sama bagi semua kecamatan di seluruh Indonesia karena diatur di dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 yang kemudian ditindaklanjuti dengan PP Nomor 17 Tahun 2018. Dasar hukum pendelegasian kewenangan dari Bupati Sumedang kepada para camatnya adalah Peraturan Bupati Sumedang Nomor 55 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Sumedang Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Pemerintahan Dari Bupati Kepada Camat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang. Perbup tersebut masih merujuk UU Nomor 32 Tahun 2004 yang sudah diganti dengan UU Nomor 23 Tahun 2014.

Seperti telah diuraikan pada penjelasan sebelumnya bahwa UU Nomor 23 Tahun 2014 telah mengubah aturan pendelegasian kewenangan dari bupati/walikota kepada camat. Sehubungan dengan hal tersebut maka langkah strategis pertama adalah membuat Peraturan Bupati baru yang mengatur tentang

pola pendelegasian kewenangan dari Bupati Sumedang kepada camat, yang kemudian diikuti pembuatan keputusan bupati untuk masing-masing camat dengan menggunakan pola satu keputusan untuk satu camat atau pola satu keputusan untuk beberapa camat yang memiliki karakteristik wilayah yang relatif sama. Langkah strategis pertama ini akan menjadi dasar bagi langkah-langkah berikutnya.

Berdasarkan wawancara melalui telepon dengan Camat Sumedang Selatan Bapak Syarif Effendi Badar, S.Sos, MSi tanggal 30 Juli 2021 diperoleh informasi bahwa sesuai karakteristik wilayah Kecamatan Sumedang Selatan yang memiliki berbagai potensi pariwisata seperti sungai, air terjun, tempat bersejarah, serta +/- 70% wilayahnya berupa perbukitan, disarankan untuk diberi kewenangan delegatif berupa koordinasi dalam bidang kepariwisataan, mitigasi bencana, serta pemeliharaan lingkungan hidup.

Penentuan Core Business Kecamatan Terpilih

Telah dijelaskan pada uraian sebelumnya bahwa pembentukan kecamatan didasarkan pada pertimbangan asas kewilayahan mendampingi asas keahlian. Agar camat dapat mendukung dan mengkoordinasikan pengelolaan

wilayahnya secara optimal perlu dilakukan pemetaan potensi unggulan masing-masing kecamatan.

Berdasarkan pemetaan keunggulan masing-masing kecamatan, bupati dapat mendelegasikan kewenangan kepada camat bersangkutan mengenai urusan pemerintahan untuk mengkoordinasikan kegiatan berkaitan sektor unggulan tersebut. Camat sebagai kepala wilayah kerja sifatnya “generalis,” tetapi agar kordinasinya lebih lancar mereka perlu juga dibekali sedikit pengetahuan teknis berkaitan dengan sektor unggulan di kecamatannya melalui pelatihan teknis.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Bappeda Kabupaten Sumedang, masing-masing kecamatan tidak memiliki bisnis inti atau *core business*, tetapi yang ada adalah indikator kinerja utama (IKU) atau *key performance indicator (KPI)* yang artinya berbeda dengan bisnis inti. Adapun IKU seluruh kecamatan di Kabupaten Sumedang yakni:

- a. Menurunnya jumlah rumah tangga miskin.
- b. Meningkatnya pelayanan publik (indeks kepuasan masyarakat).
- c. Meningkatnya pencapaian PBB (Pajak Bumi dan Bangunan).
- d. Meningkatnya penanggulangan bencana (tingkat penanganan bencana).
- e. Meningkatnya pengelolaan dana desa (penerapan Siskeudes).

Selain IKU di atas, setiap kecamatan masih diberikan target tambahan yaitu:

- a. Meningkatnya nilai SAKIP.
- b. Tingkat penyerapan anggaran.
- c. Indeks pembangunan Zona Integritas.

Bisnis inti atau *core business* suatu organisasi adalah “*is an idealized construct intended to express that organization’s ‘main’ or ‘essential’ activity.*”⁷ Sedangkan KPI menurut Parmenter adalah : “*Represent a set of measures focusing on those aspects of*

organizational performance that are the most critical for the current success of the organization.”⁸

Sebagai organisasi pemerintah, maka bisnis inti pemerintah Kecamatan Sumedang Selatan didasarkan pada peraturan perundang-undangan yakni UU Nomor 23 Tahun 2014, PP Nomor 18 Tahun 2016, PP Nomor 17 Tahun 2018, serta Peraturan Bupati Sumedang Nomor 55 Tahun 2009 (yang perlu segera direvisi). Sudah selayaknya apabila masing-masing kecamatan memiliki bisnis inti sesuai pendelegasian kewenangan dari bupati berdasarkan potensi wilayahnya, karena ini yang membedakan satu kecamatan dengan kecamatan lainnya. Bisnis inti organisasi pemerintah kecamatan adalah penanggung jawab suatu wilayah kerja dan isinya. Didalamnya mencakup empat kelompok aktivitas:

- 1) Koordinasi;
- 2) Pelayanan administrasi, perijinan dan non-perijinan;
- 3) Pembinaan lingkungan kerja;
- 4) Pekerjaan residual.

Apabila bisnis inti di atas ditambah dengan karakteristik khusus Kecamatan Sumedang Selatan maka jumlahnya bertambah dengan urusan pemerintahan dalam bidang:

- 1) Pariwisata;
- 2) Mitigasi Bencana;
- 3) Pembinaan Lingkungan Hidup.

Meskipun sebagian besar fungsinya melakukan kordinasi bukan mengerjakan pekerjaan teknis tertentu, tetapi apabila camat memahami substansi yang dikordinasikan, niscaya kegiatan akan menjadi lebih lancar. Oleh karena itu, siapapun yang menjadi Camat Sumedang Selatan setidaknya-tidaknya dibekali materi mengenai kepariwisataan, mitigasi bencana, serta lingkungan hidup.

Core business Kecamatan Sumedang Selatan dapat disetarakan dengan program yang

⁷ wikipedia.com

⁸ Parmenter, David; 2010. *Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*; Second Edition; John Wiley & Sons, Inc; USA. p.4.

sudah ada di bawah payung PIK (Program Indikatif Kewilayahan). Kendala utamanya terletak pada digit anggaran kecamatan yang sudah baku dan kaku, sehingga menutup peluang kreativitas daerah dalam membangun wilayahnya sesuai karakteristiknya. Perintah UUD 1945 khususnya Pasal 18 ayat (5) yang mengamanatkan pemberian otonomi seluas-luasnya kepada daerah, kemudian direduksi dengan alasan untuk penyeragaman dan penyederhanaan agar dapat digitalisasi. Nampak adanya pendangkalan pola pikir dalam bentuk prinsip dikalahkan oleh teknis. Lama kelamaan kita akan kembali seperti era Orde Baru yang bersifat sentralistik, serba seragam agar mudah dikendalikan dari istana.

Penentuan Besarnya Anggaran Kecamatan Terpilih

Sama seperti perhitungan jumlah ideal yang bekerja di kecamatan tanpa indeks yang baku, dalam pemberian anggaran untuk kecamatan juga tidak ada polanya berdasarkan sebuah indeks. Pemberian anggaran untuk kecamatan seringkali menggunakan “ilmu kira-kira.”

Data anggaran Kecamatan Sumedang Selatan untuk tahun 2020 adalah sebesar Rp. 12.043.827.675. Apabila dibagi jumlah penduduk sebanyak 80.590 jiwa maka indeks biaya pelayanan setiap penduduk di Kecamatan Sumedang Selatan adalah sebesar Rp. 149.446 /orang/tahun. Angka ini sudah di atas rata-rata indeks biaya pelayanan di Kabupaten Sumedang sebesar Rp.94.895/orang/tahun. Untuk dapat dijadikan kecamatan berkelas dunia, belum ada indeks biaya rata-rata yang dapat dijadikan pedoman, tetapi sudah seharusnya lebih tinggi dari yang sekarang karena ada perubahan struktur, perubahan jumlah dan kualitas ASN, serta penambahan fasilitas yang terkait dengan penggunaan IT. Tetapi semua akan tergantung pada kemampuan keuangan induknya yakni Kabupaten Sumedang. Apalagi dalam jangka menengah prioritas Pemda di seluruh Indonesia adalah mengatasi pandemi covid-19 dan pemulihan ekonomi daerah.

Apabila digunakan indeks biaya pelayanan sebesar Rp. 200.000/orang/tahun, maka anggaran Kecamatan Sumedang Selatan idealnya sekitar Rp. 16 milyar. Apabila digunakan indeks biaya pelayanan sebesar Rp. 175.000/orang/tahun, maka anggaran Kecamatan Sumedang Selatan idealnya berjumlah sekitar Rp. 14 milyar. Jumlah tersebut akan naik seiring bertambahnya jumlah penduduk.

Kebutuhan masyarakat hampir tidak terbatas, sedangkan kemampuan pemerintah memenuhinya sangat terbatas, oleh karena itu perlu dicarikan jalan keluarnya. Melalui paradigma *collaborative governance* tidak semua pekerjaan pemerintah dikerjakan sendiri oleh pemerintah dengan biaya negara. Banyak cara berkolaborasi, baik menggunakan model penta Helix yang mencakup pemerintah, akademisi, pihak swasta, masyarakat, media atau hexa helix ditambah dengan diaspora. Para perantau dari Kecamatan Sumedang Selatan yang sukses di tingkat nasional maupun internasional diajak untuk ikut membangun daerahnya dengan memberikan sumbangan baik dalam bentuk materi, pemikiran, ataupun tenaga. Kolaborasi dapat pula berbentuk kerja sama atau kerja bersama-sama semua pemangku kepentingan untuk kemajuan daerah.

Penentuan Bentuk dan Susunan Organisasi Kecamatan Terpilih

Bentuk dan susunan organisasi kecamatan di Kabupaten Sumedang yang semuanya masuk ke dalam kategori A. Menurut PP Nomor 18 Tahun 2016 yang telah diubah untuk pertama kalinya dengan PP N omor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, khususnya Pasal 91 ayat (1) dan ayat (2) bahwa organisasi kecamatan tipe A terdiri atas satu sekretariat dan paling banyak lima seksi. Sekretariat paling banyak terdiri atas dua subbagian.

Di Kabupaten Sumedang, ketentuan di atas ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Sumedang Nomor 28 Tahun 2017 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural Pada Kecamatan. Pada Pasal 3 ayat (4) Peraturan

Bupati tersebut mengatur bahwa dalam melaksanakan tugasnya, Camat dibantu oleh:

- a. Sekretaris Kecamatan;
- b. Kepala Seksi Tata Pemerintahan;
- c. Kepala Seksi Pelayanan Umum;
- d. Kepala Seksi Sosial;
- e. Kepala Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat;
- f. Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum; dan
- g. Jabatan fungsional.

Sedangkan pada Pasal 4 ayat (4) diatur bahwa Sekretaris Kecamatan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

- a. Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan; dan
- b. Kepala Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian.

Bentuk organisasi kecamatan adalah organisasi klasik berupa lini dan staf. Model ini cocok untuk organisasi yang sifatnya operasional dan memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Tetapi penyusunannya sama sekali tidak memperhitungkan luasnya kewenangan delegatif yang diberikan dari bupati/walikota kepada masing-masing camat. Seperti telah dijelaskan pada uraian sebelumnya bahwa semangat Pasal 18 ayat (5) UUD 1945 yang memberikan otonomi seluas-luasnya kepada daerah otonom, termasuk dalam mengatur internal pemerintah daerahnya. Semangat tersebut terkendala oleh peraturan pelaksanaan yang masih menggunakan pola uniformitas warisan Orde Baru.

Tujuan UU Nomor 23 Tahun 2014 memberikan kewenangan yang luas kepada bupati/walikota dalam memberikan pendelegasian kewenangan kepada camat sesuai pertimbangan subyektif bupati/walikota bertujuan agar masalah-masalah yang berskala setempat dapat ditangani secara cepat dan murah oleh pejabatnya di daerah yang bertindak sebagai “alter-ego” bupati/walikota. Tetapi tujuan filosofis tersebut tidak akan tercapai karena terkendala oleh bentuk dan susunan organisasi yang serba seragam.

Apabila ingin menjadikan kecamatan sebagai salah satu OPD di kabupaten/kota berkelas dunia, maka diperlukan diskresi dari bupati/walikota untuk membuat bentuk dan susunan organisasi kecamatan yang berbeda-beda sesuai luasnya pendelegasian kewenangan yang diberikan dari bupati/walikota kepada camat. Berdasarkan konsep yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya, yakni satu orang golongan IV yang menduduki jabatan eselon III atau administrator, dibantu oleh 5 orang golongan III dengan jabatan eselon IV atau Jabatan Pengawas dengan tugas utama mengendalikan pelaksanaan kegiatan, selebihnya adalah pejabat pelaksana dan pejabat fungsional dengan keahlian tertentu. Seksi yang kemungkinan digabung adalah Seksi Sosial dengan Seksi Pelayanan Umum.

Pada uraian sebelumnya telah dikemukakan bahwa peluang terbesar untuk menjadikan kecamatan terpilih sebagai kecamatan kelas dunia adalah dengan memperkuat jabatan fungsional yang memiliki kompetensi tertentu. Perubahan jabatan struktural dan fungsional yang disarankan yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Perbandingan Jabatan Eksisting dan Konsep Yang Ditawarkan Di Kecamatan Sumedang Selatan

No.	Nama Jabatan (Yang Ada)	Nama Jabatan (Yang Disarankan)	Keterangan
1.	Camat	Camat	Diisi oleh mereka yang sudah golongan IV atau golongan III/D yang berprestasi tinggi agar dapat naik pangkat pilihan.
2.	Sekretaris Kecamatan	Sekretaris Kecamatan	Diisi Golongan III maksimal sampai III/D

3.	Kepala Seksi Tata Pemerintahan	Kepala Seksi Tata Pemerintahan	-idem-
4.	Kepala Seksi Pelayanan Umum	Kepala Seksi Pelayanan Umum dan Sosial	-idem-
5.	Kepala Seksi Sosial	-	Fungsinya digabung dengan Seksi Pelayanan Umum
6.	Kepala Seksi Pembangunan Pemberdayaan Masyarakat	Kepala Seksi Pembangunan Pemberdayaan Masyarakat	Diisi Golongan III maksimal sampai III/D
7.	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum	Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum	Diisi Golongan III maksimal sampai III/D. Dibantu tenaga fungsional Polisi Pamong Praja dengan indeks 1 : 10.000 penduduk. Juli 2021 penduduk Kecamatan Sumedang Selatan berjumlah 80.590 jiwa, sehingga dibutuhkan tenaga fungsional Satpol PP 8 orang.
8.	Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan;	Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan;	Diisi Golongan II maksimal sampai II/D. Perlu didukung dengan tenaga fungsional perencana terampil.
9.	Kepala Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian	Kepala Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian	Diisi Golongan II maksimal sampai II/D. Perlu didukung dengan tenaga fungsional administrasi keuangan terampil.
10.	Jabatan Fungsional	Jabatan fungsional pranata komputer ketrampilan dan keahlian, dan jabatan fungsional lainnya sesuai kebutuhan.	Pranata komputer ketrampilan pada tingkat terampil (dua orang) dan pranata komputer keahlian ahli pertama atau muda.

Berdasarkan wawancara dengan Camat di Kabupaten Sumedang tanggal 30 Juli 2021 diperoleh informasi bahwa untuk menjadi kecamatan berkelas dunia, organisasi harus diisi dengan orang kompeten sesuai bisnis intinya. Informan juga sependapat bahwa di kecamatan sebagai organisasi berbasis lingkungan kerja yang lebih banyak bekerja secara fisik di lapangan lebih membutuhkan ASN golongan II dan III/a yang kompeten, daripada golongan III senior atau bahkan golongan IV.

Khusus untuk menjalankan tugas dalam bidang ketentraman dan ketertiban umum, diperlukan tenaga fungsional Satpol PP. Saat ini di Kecamatan Sumedang Selatan terdapat 12 (duabelas) orang tenaga honorer yang menjalankan fungsi tersebut.

Perubahan bagan susunan organisasi kecamatan dari model tradisional seperti yang berjalan saat ini menuju model organisasi berkelas dunia dapat digambarkan melalui bagan di bawah ini.



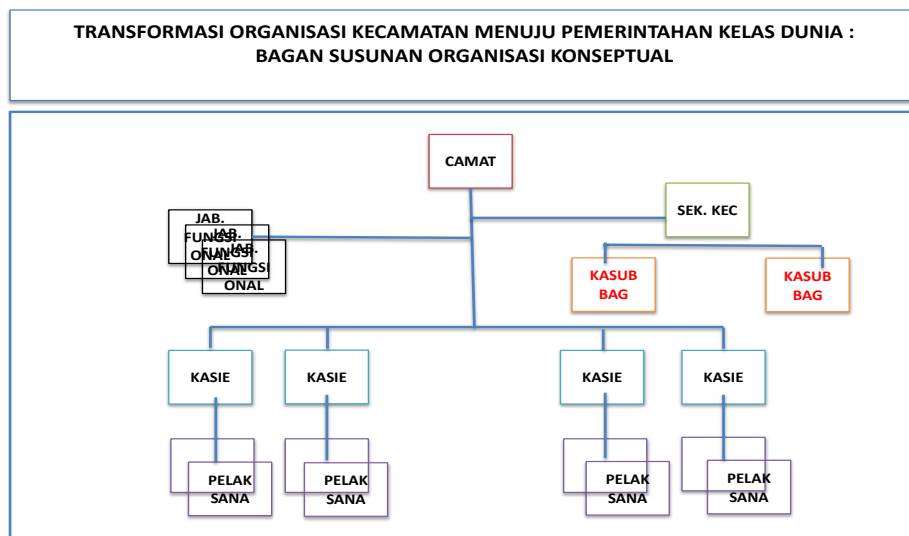
SADUWASISTIONO@CAMAT-
KABSUMEDANG2019

Gambar 6. Bagan Susunan Organisasi Kecamatan Tradisional

Isian dari masing-masing kotak sesuai penjelasan pada uraian sebelumnya. Nomenklatur dan titelturnya sama untuk semua kecamatan tanpa melihat perbedaan karakteristik wilayah serta pendelegasian kewenangan dari bupati kepada camat yang jug seragam untuk semua kecamatan.

Pada bagan susunan organisasi kecamatan konseptual, kotak kepala seksi dikurangi satu

menjadi empat dengan nomenklatur sesuai dengan karakteristik wilayahnya serta jenis dan luasnya pendelegasian kewenangan dari bupati kepada camat yang berbeda-beda antara satu kecamatan dengan kecamatan lainnya. Perbedaan lainnya adalah jumlah dan jenis jabatan fungsional yang ada di kecamatan diperbanyak sesuai kebutuhan di lapangan.



SADUWASISTIONO@CAMAT-
KABSUMEDANG2019

Gambar 7. Bagan Susunan Organisasi Kecamatan Kelas Dunia (Konseptual)

Penentuan Banyaknya ASN Kecamatan Terpilih

Data jumlah ASN di Kecamatan Sumedang Selatan sebagaimana telah dimuat pada tabel 4.3 sebanyak 14 orang, terdiri dari 1 orang golongan IV, 9 orang golongan III, 4

orang golongan II. Apabila akan menggunakan konsep maksimal yang disarankan maka pegawai kecamatan berjumlah 31 orang. Artinya masih ada kekurangan ASN sebanyak 17 orang, baik yang berasal dari PNS maupun P3K. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Perbandingan Jumlah ASN Sekarang dengan Konsep Ideal Di Kecamatan Sumedang Selatan Kabupaten Sumedang

No.	Jumlah ASN Sekarang (orang)	Jumlah ASN Perkiraan (orang)	+/-	Keterangan
1.	Gol IV : 1	Gol IV : 1	-	
2.	Gol III : 9	Gol III : 5	+ 4	Dipindahkan ke unit lain atau dikembangkan menjadi pejabat fungsional
3.	Gol II : 4	Gol II & P3K : 25	-21	Ditambahkan P3K yang berkompentensi tertentu.

Sejalan dengan penjelasan pada Bab II, maka diperlukan keputusan politik untuk mendukung rencana menjadikan Kecamatan Sumedang Selatan menjadi pilot project kecamatan kelas dunia dengan cara menambah pegawai sesuai jumlah dan kompetensinya. Konsep tersebut sejalan dengan pendapat Camat Sumedang Selatan melalui wawancara telepon tanggal 30 Juli 2021, yang menyatakan bahwa idealnya jumlah personil di kecamatan sebanyak 30 orang, dengan status kepegawaian yang sesuai dengan UU Nomor 5 Tahun 2014 dan peraturan turunannya.

Pengukuran Kinerja Kecamatan Kecamatan Terpilih

Telah dijelaskan pada uraian sebelumnya bahwa pengukuran kinerja kecamatan didasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Tahun 2020 Kecamatan Sumedang Selatan memiliki SAKIP/LAKIP kategori B dengan nilai 60,061. Untuk menjadi kecamatan berkelas dunia, maka target SAKIP/LAKIPnya harus A atau bahkan AA. Dari website menpan.go.id edisi tahun 2021 diperoleh informasi kategorisasi dan nilai SAKIP/LAKIP sebagai berikut:

Tabel 4. Kategori dan Nilai SAKIP/LAKIP

No.	Predikat	Nilai Absolut	Interpretasi
1.	AA	>85-100	Memuaskan
2.	A	>75-85	Sangat Baik
3.	B	>65-75	Baik, dan perlu sedikit perbaikan
4.	CC	>50-65	Cukup baik (memadai), perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar
5.	C	>30-50	Agak kurang, perlu banyak perbaikan, termasuk perubahan yang mendasar
6.	D	0-30	Kurang, dan perlu banyak sekali perbaikan dan perubahan yang sangat mendasar.

Hasil evaluasi oleh Inspektorat Kabupaten Sumedang yang dituangkan dalam bentuk nilai dengan kisaran mulai dari 0 s.d 100, pada Kecamatan Sumedang Selatan Kabupaten

Sumedang Tahun 2020, memperoleh nilai sebesar 65,109 dengan kategori B (Baik). Adapun rincian hasil penilaian adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Evaluasi SAKIP Kecamatan Sumedang Selatan 2020

MODEL KECAMATAN BERKELAS DUNIA
(STUDI KASUS DI KABUPATEN SUMEDANG)
(Sadu Wasistiono dan Yusi Eva Batubara)

Sumber: menpan.go.id

No.	Komponen Yang Dinilai	Nilai	Bobot (%)	Nilai Akhir
1.	Perencanaan Kinerja	80,23	30	24,069
2.	Pengukuran Kinerja	65	25	16,250
3.	Pelaporan Kinerja	70,713	15	10,607
4.	Evaluasi Internal	75,58	10	7,558
5.	Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi	33,125	20	6,625
	Nilai Hasil Evaluasi		100	65,109
	Predikat/Kategori		Baik	B

Sumber: Inspektorat Kabupaten Sumedang, Juli 2021. Diolah kembali

Apabila pencapaian target menjadi kecamatan kelas dunia paling lambat tahun 2025, maka perlu disusun peta jalan untuk mencapai nilai 85-100 agar mendapat predikat A atau AA. Untuk mencapai nilai sempurna (100) bukanlah pekerjaan mudah bagi Camat Sumedang Selatan Bersama jajarannya. Tetapi dengan kepemimpinan dan tekad yang kuat serta didukung oleh kebijakan di tingkat kabupaten, target tersebut niscaya akan dapat

dicapai. Nilai akhir tahun 2020 adalah 65,109. Untuk mencapai nilai akhir 100 maka masih kekurangan nilai 34,891. Apabila dibagi selama lima tahun, maka setiap tahun nilainya naik rata-rata 6,978. Bukan pekerjaan mudah, tetapi bukan tidak mungkin. Target perubahan tersebut apabila dirinci menurut komponen yang dinilai akan diperoleh angka sebagai berikut:

Tabel 6. Target Peningkatan SAKIP Kecamatan Sumedang Selatan 2021-2025 Menuju Kecamatan Kelas Dunia Dengan Predikat AA

No.	Komponen Yang Dinilai	Nilai 2020	Nilai 2021	Nilai 2022	Nilai 2023	Nilai 2024	Nilai 2025
1.	Perencanaan Kinerja	80,23	84,184	88,138	92,092	96,046	100
2.	Pengukuran Kinerja	65	72	79	86	93	100
3.	Pelaporan Kinerja	70,713	76,571	82,428	88,285	94,143	100
4.	Evaluasi Internal	75,58	80,464	85,348	90,232	95,116	100
5.	Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi	33,125	46,50	59,875	73,25	86,625	100
	Nilai Hasil Evaluasi						
	Predikat/Kategori						AA

Apabila dirinci menurut komponen yang dinilai, maka komponen perencanaan kinerja setiap tahunnya harus naik rata-rata 3,954 poin, komponen pengukuran kinerja setiap tahun rata-rata harus naik 7 poin, komponen pelaporan kinerja rata-rata harus naik 5,857 poin, komponen evaluasi internal rata-rata harus naik 4,884 poin, sedangkan komponen pencapaian sasaran/kinerja organisasi rata-rata harus naik 13,375 poin.

Untuk mencapai target yang ambisius, pihak Pemerintah Kabupaten Sumedang wajib memberikan dukungan berupa penambahan pegawai sesuai kebutuhan yang telah dianalisis pada uraian sebelumnya. Berbagai pekerjaan di kantor camat dapat dipilah dan dipilih yang akan dibuat digital (digitalisasi) oleh tenaga

fungsional pranata komputer serta fasilitas pendukungnya, serta pekerjaan yang dapat diserahkan kepada masyarakat atau pihak swasta. Pola pikir bahwa semua pekerjaan di sektor pemerintah harus dikerjakan sendiri oleh perangkat pemerintah sudah sejak tahun 1992 digugat oleh Osborne dan Gaebler melalui konsep Reinventing Government-nya, yang memperkuat konsep Privatisasi yang digagas oleh E.S Savas (1987), yang kemudian direvitalisasi oleh Hamel dan Zanini melalui konsep Humanocracy (2020).

Target di atas menuntut semua pegawai di kantor Camat Sumedang Selatan mengelola waktu kerja secara efektif dan efisien. Bekerja minimal 8 (delapan) jam setiap hari selama 5 hari/seminggu atau 10 (sepuluh) jam setiap hari

selama 4 hari/seminggu, mengurangi waktu mengobrol tanpa arti atau bermain hp pada jam kerja. Mengurangi frekuensi rapat yang tidak penting serta rapat dengan agenda dan jam yang jelas dan terukur hasilnya. Target ini sekaligus diharapkan akan mengubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) ASN yang

bekerja di Kecamatan Sumedang Selatan, yang kemudian akan dapat disemaikan pada kecamatan lainnya.

Apabila target diturunkan pada tingkat moderat yakni dengan predikat A, maka target peningkatan nilai SAKIP nya sebagai berikut.

Tabel 7. Target Peningkatan SAKIP Kecamatan Sumedang Selatan 2021-2025 Menuju Kecamatan Kelas Dunia Dengan Predikat A

No.	Komponen Yang Dinilai	Nilai 2020	Nilai 2021	Nilai 2022	Nilai 2023	Nilai 2024	Nilai 2025
1.	Perencanaan Kinerja	80,23	81,184	82,138	83,092	84,046	85
2.	Pengukuran Kinerja	65	69	73	77	81	85
3.	Pelaporan Kinerja	70,713	73,570	76,428	79,285	82,143	85
4.	Evaluasi Internal	75,58	77,464	79,348	81,232	83,116	85
5.	Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi	33,125	43,50	53,875	64,25	74,625	85
	Nilai Hasil Evaluasi						
	Predikat/Kategori						A

Meskipun target pada tabel 5.7 lebih rendah dibandingkan target pada tabel 5.6, tetapi ASN di Kecamatan Sumedang Selatan masih tetap harus kerja keras dan cerdas. Kerja cerdas dengan memilah dan memilih mana aktivitas yang harus tetap dikerjakan sendiri, mana yang dapat diserahkan kepada pihak swasta atau masyarakat sepanjang diperoleh oleh peraturan perundang-undangan.

Pengembangan IT di Kecamatan

Untuk dapat menjadi kecamatan terpilih menjadi model kecamatan kelas dunia, semua kegiatan di Kecamatan Sumedang Selatan sudah harus berbasis IT. Menurut paradigma *dynamic governance* yang dikembangkan Neo

dan Chen, salah satu karakteristik yang harus dimiliki adalah “*thinking across*,” dalam arti melihat ke kiri dan ke kanan ke tempat-tempat yang memiliki keunggulan untuk dapat ditiru.⁹ Sebagai contoh, Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas memiliki 20 aplikasi yang dapat juga direplikasi di kecamatan-kecamatan Kabupaten Sumedang. Cara replikasi dengan pola ATM (Amati-Tiru-Modifikasi) akan lebih mudah, murah, dan cepat daripada membangun aplikasi baru. Cara ini lebih mudah dilakukan melalui kerjasama dengan APKASI (Asosiasi Pemerintah Kabupaten seluruh Indonesia), karena Kabupaten Sumedang maupun Kabupaten Banyumas sama-sama menjadi anggota.

Tabel 8. Aplikasi Di Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas

Nomor	Nama Aplikasi/Kegunaan/Pola
1.	Pengantar Nominatif Usulan Kenaikan Pangkat
2.	Surat Keputusan Kenaikan Gaji Berkala
3.	Pengantar Permohonan Mutasi Pegawai
4.	Ijin Cuti
5.	Rekomendasi Ijin Keramaian
6.	Dispensasi Nikah
7.	Pengantar Nominatif Usulan Pensiun

⁹ Neo, Boon Siong & Geraldine Chen. 2013. *Dynamic Governance – Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*.

Nomor	Nama Aplikasi/Kegunaan/Pola
8.	Pengantar Ijin Perkawinan dan Perceraian PNS
9.	Pengantar Permohonan Karis/Karsu, Karpeg dan Kartu Taspen
10.	Pengantar Permohonan Ijin Belajar, Tugas Belajar, Penggunaan Gelar dan Peningkatan Pendidikan
11.	Pengantar Camat Atas Proposal
12.	Rekomendasi Hasil Pelaksanaan Penjaringan dan Penyaringan Perangkat Desa (P3D)
13.	Rekomendasi Hasil Rotasi Jabatan Perangkat Desa
14.	Rekomendasi Pemberhentian Jabatan Perangkat Desa
15.	Rekomendasi Penetapan Kepala Desa Terpilih Hasil Pilkades
16.	Rekomendasi Ijin Kegiatan Hajatan/Pagelaran Seni Budaya/Wisuda
17.	Pengantar Rekomendasi Bupati Ijin Kegiatan Hajatan/Pagelaran Seni Budaya/Wisuda
18.	Legalisasi Umum
19.	Administrasi Kependudukan
20.	Keterangan Waris

Sumber: menpan.go.id

Menurut Holmes, ada lima tingkatan portal yang dirinci sebagai berikut:

- 1) *The first-level portal provides information or services easily with relatively few mouse clicks. It is functional, hiding organizational complexity and showing government as the citizen wants to see it.*
- 2) *The second level offers online transactions such as vehicle registration, business licensing, tax filing, and bill payment.*
- 3) *The third-level portal lets people jumps from one service to the next without having to authenticate themselves again. This requires collaboration between department and sharing of services such as authentication, security, search, and navigation.*
- 4) *The fourth-level portal draws out data needed for a transaction from all available government sources. This requires collaboration between organizations, as well as data warehousing and middleware technology so that different database can interface with each other. (in Canada use “federated architecture”).*
- 5) *The fifth and highest level portal adds value and allows people to interact with government on their own terms, providing aggregated and customized information and services in subject areas corresponding to the citizen’s own particular circumstance.*

*P.K. Agarwal said that “A level-five portal will be a complex, growing organism, rich in data, transaction and multimedia – it will almost replicate a society”.*¹⁰

Untuk menjadi kecamatan kelas dunia, portal Kecamatan Sumedang Selatan harus mencapai mencapai tahap kelima atau yang tertinggi, dengan ciri memungkinkan masyarakat berinteraksi dengan pemerintah menurut bahasa masyarakat. Pemerintah Kecamatan Sumedang Selatan perlu mengemas informasi dan pelayanan yang dibutuhkan masyarakat menurut sudut pandang mereka. Beruntung di Kabupaten Sumedang sudah dikembangkan portal WA KEPO atau WhatsApp Kebutuhan Informasi dan Pelayanan Online, sehingga kecamatan Sumedang Selatan tinggal menyambungkan berbagai informasi dan pelayanan yang dibutuhkan masyarakat ke dalam portal tersebut.

Langkah pertamanya adalah menginventarisasi informasi dan pelayanan apa saja yang diberikan oleh pemerintah Kecamatan Sumedang Selatan sesuai kewenangannya, untuk kemudian dibuatkan formatnya. Inventarisasi dapat dikumpulkan dari jenis pelayanan dan informasi yang selama ini dibutuhkan oleh masyarakat dan dapat diberikan oleh pemerintah Kecamatan Sumedang Selatan. Contoh paling sederhana di tempat lain adalah aplikasi kesehatan

¹⁰ Holmes, Douglas; 2003. *E-Gov – e-business Strategies for Government*; Nicholas Brearley Publishing, London. p.24-25

Halodokter yang memberi informasi tentang kesehatan yang dibutuhkan masyarakat selama 24 jam.

Kepemimpinan Camat di Kecamatan Terpilih

Pada organisasi apapun, kepemimpinan memegang peran penting dalam mencapai tujuan organisasi serta melakukan berbagai perubahan menghadapi lingkungan internal dan eksternal yang berubah dengan sangat cepat. Ciri seorang pemimpin adalah daya inovasinya, termasuk pada organisasi pemerintah. Tanpa inovasi mereka lebih pantas disebut manajer daripada seorang pemimpin.

Kecamatan sebagai organisasi kewilayahan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat merupakan organisasi lini. Oleh karenanya, kepemimpinan camat sangat menentukan dalam rencana perubahan menuju pemerintahan kelas dunia. Berdasarkan wawancara melalui telepon tanggal 30 Juli 2021, diperoleh informasi bahwa Camat Sumedang Selatan Bapak Syarif Effendi Badar, S.sos, MSi dengan golong pangkat IV/b, sudah berpengalaman menjadi camat selama 8 (delapan) tahun di empat lokasi dengan karakteristik berbeda-beda jelas memperkaya cara pandanganya terhadap masalah-masalah pemerintahan maupun kemasyarakatan. Keempat lokasi yakni Sumedang Selatan dengan ciri campuran perdesaan dan perkotaan baru berjalan selama satu tahun; Kecamatan Jatinangor yang berciri perkotaan dan pusat pendidikan selama 3 tahun; serta Kecamatan Situraja (3 tahun), dan Paseh (1 tahun), yang kedua-duanya berciri perdesaan dengan aktivitas pertaniannya.

Camat Sumedang Selatan kelahiran Sumedang tanggal 7 Maret 1971 (sekarang usia 50 tahun) dengan pengalaman menduduki jabatan camat di empat lokasi, dipercaya dapat memegang amanah untuk menjalankan konsep kecamatan berkelas dunia. Dari berbagai

penghargaan dan berbagai gagasan yang sudah, sedang, dan akan dijalankan nampak adanya daya inovasi yang merupakan salah satu syarat untuk menjadi kecamatan kelas dunia. Dari analisis SWAR yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya memperkuat pernyataan tersebut. Menurut Govindarajan & Trimble inovasi adalah gagasan-gagasan yang diikuti dengan pelaksanaan yang didalamnya tercakup motivasi, proses dan para pemimpin.¹¹ Selama delapan tahun menjadi camat, telah banyak gagasan yang kemudian diwujudkan secara nyata. Beberapa “quick wins” yang sedang dijalankan sudah dijelaskan pada saat menganalisis strategi melalui SWAR di atas.

Keberhasilan mengelola perubahan besar menuju pemerintahan kecamatan kelas dunia niscaya akan menjadi batu loncatan menuju jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar.

Evaluasi Pada Kecamatan Terpilih

Kebijakan untuk menjadikan Kecamatan Sumedang Selatan sebagai proyek percontohan menuju pemerintahan kelas dunia perlu dievaluasi secara terus menerus sepanjang proses tersebut berjalan, sampai ditemukan model ideal yang kemudian dapat direplikasi di kecamatan lain di Kabupaten Sumedang atau tempat lainnya. Menurut pendapat Nachmias dan Felbringer, evaluasi perlu dilakukan setiap saat secara berkelanjutan, dengan memanfaatkan IT.¹² (lihat gambar di bawah). Model ini merupakan modifikasi dari model dasar yang dikembangkan oleh Dunn,¹³ pelopor ilmu kebijakan publik. Pada tulisan Dunn yang awal, evaluasi hanya dilakukan setelah tahapan yang lain seperti perumusan masalah kebijakan, peramalan, pemilihan alternative kebijakan, tindakan kebijakan, monitoring, dan nilai guna kebijakan dilalui. Model ini belum memasukkan penggunaan IT yang intensif. Tetapi pada buku lainnya yang lebih baru, Dunn sudah memasukkan berbagai analisis baru

¹¹ Govindarajan, Vijay and Chris Trimble; 2010. *The Other Side of Innovation*; Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, hal 3.

¹² Nachmias, David and Claire Felbringer; Review of Policy Research; November 1982. *Utilization in the*

Policy Cycle: Directions for Research

; <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1982.tb00676.x>

¹³ Dunn, William N; 2007. *Public Policy Analysis – An Introduction*; Fourth Edition; Pearson.

seperti systematic reviews, meta-analysis, dan “big data”.¹⁴

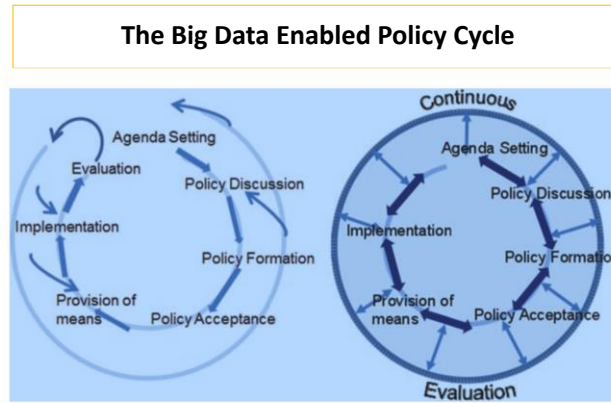


Fig. 3 Left: The policy cycle as described by Nachmias and Felbinger, 1982 (Nachmias and Felbinger 1982); Right: The big data enabled ePolicy cycle including continuous evaluation

Sumber : Nachmias, David and Claire Felbringer; Review of Policy Research, November 1982. *Utilization in the Policy Cycle : Directions for Research* ;<https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1982.tb00676.x>

SADUWS@IPDNKAMPUSPAPUA-2019

Gambar 8. Lingkaran Kebijakan Yang Dimungkinkan oleh Maha Data

Berdasarkan model Nachmias and Felbinger di atas, maka proyek percontohan Kecamatan Sumedang Selatan perlu dievaluasi sejak dari tahap awal. Adapun tahapan, siapa

yang mempersiapkan, serta siapa yang melakukan evaluasi dapat disusun tabel sebagai berikut.

Tabel 9. Tahap Evaluasi Kebijakan Kecamatan Berkelas Dunia Di Kabupaten Sumedang

No.	Kegiatan	Unit Penanggungjawab	Unit Pengevaluasi	Keterangan
1.	<i>Agenda Setting</i> : Penyusunan Kajian Pembentukan kecamatan percontohan	1. Bidang Pemerintahan Bappeda	1. Kepala Bappeda 2. Asisten Bid. Pemerintahan	
2.	<i>Policy Discussion</i> : FGD dengan para camat dan rapat para pemangku kepentingan	1. Bidang Pemerintahan Bappeda	1. Kepala Bappeda 2. Asisten Bid. Pemerintahan	
3.	<i>Policy Formation</i> : Pembuatan Rancangan Keputusan Bupati Sumedang mengenai Penunjukan Kecamatan Sumedang Selatan sebagai lokasi uji coba	1. Bagian Pemerintahan 2. Bagian Hukum	1. Sekda 2. Asisten Bid. Pemerintahan	Tahap ini diulang kembali apabila dalam implementasinya ada kekurangan. Evaluasi berbasis pada data IT
4.	<i>Policy Acceptance</i> Keputusan Bupati Sumedang telah ditetapkan	1. Bagian Pemerintahan 2. Bagian Hukum	1. Sekda 2. Asisten Bid. Hukum	idem
5.	<i>Provision of Means</i> Penyiapan dukungan untuk menjalankan Keputusan Bupati	1. Bagian Perlengkapan 2. Bagian IT 3. Bagian Anggaran 4. Bagian SDM	1. Sekda 2. Atasan unit terkait.	idem

¹⁴ Dunn, William. N; 2017. *Public Policy Analysis – An Integrated approach*; 6th Edition; Routledge.

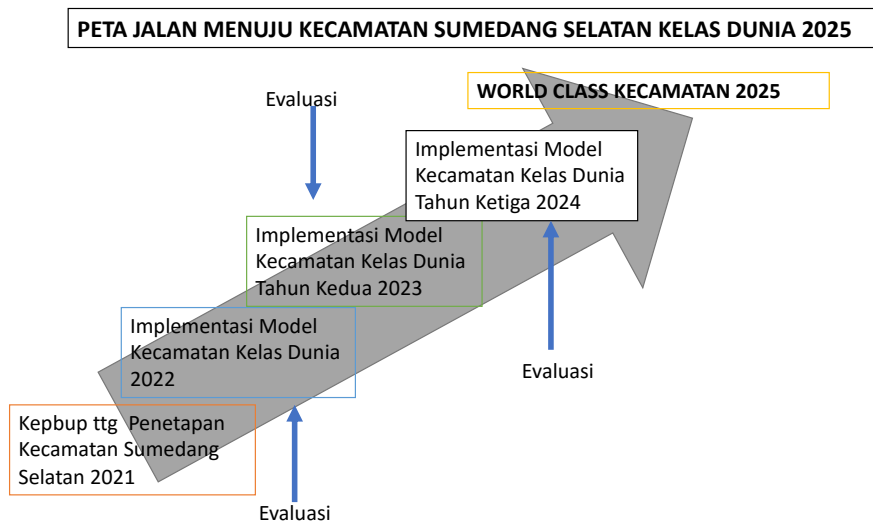
No.	Kegiatan	Unit Penanggungjawab	Unit Pengevaluasi	Keterangan
6	<i>Implementation</i> Pelaksanaan Kebijakan Uji coba kecamatan berkelas dunia	1. Bagian Pemerintahan 2. Camat Sumedang Selatan	1. Inspektorat kabupaten melalui SAKIP/LAKIP 2. Asisten Bid. Pemerintahan 3. Masyarakat melalui Survei IKM	idem

Uji coba pembentukan model kecamatan berkelas dunia merupakan hal yang baru di Indonesia, sehingga masih memerlukan berbagai penyempurnaan dalam prosesnya agar dapat diperoleh model yang ideal. Harapannya, model pemerintahan kecamatan kelas dunia nantinya dapat direplikasi di berbagai

kecamatan lainnya di Indonesia. Oleh karena itu proses evaluasi di jalan secara terus menerus.

Peta Jalan Menuju Pemerintahan Kecamatan Kelas Dunia

Untuk memudahkan pelaksanaannya, model ujicoba pembuatan pemerintahan kecamatan berkelas dunia perlu dibuatkan peta jalannya (roadmap) yang disederhanakan melalui gambar sebagai berikut:



Gambar 9. Peta Jalan Menuju Kecamatan Sumedang Selatan Kelas Dunia 2025

Pencapaian target pemerintahan kelas dunia bagi Kecamatan Sumedang Selatan adalah tahun 2025. Dengan asumsi kebijakannya ditetapkan tahun 2021, maka implementasinya secara komprehensif dimulai tahun 2022 selama tiga tahun. Pada setiap tahun dilakukan evaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan/atau kegagalannya untuk kemudian modelnya disempurnakan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan berbagai uraian yang telah dikemukakan pada Bab-Bab sebelumnya dapat disusun kesimpulan sebagai berikut:

Kesimpulan

1. Pelaksanaan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan tujuan menciptakan pemerintahan kelas dunia (*world class government*) tahun 2025, yang sedang berjalan di Kabupaten Sumedang akan diteruskan sampai ke

- tingkat kecamatan. Bentuknya adalah membuat proyek percontohan pemerintahan kecamatan kelas dunia (*world class sub-district government*).
2. Kecamatan selama ini diposisikan sebagai OPD kelas dua, sehingga kurang memperoleh perhatian. Setelah ada kebijakan politik dari Bupati yang diikuti oleh tindakan nyata untuk mendorong kinerja kecamatan sebagai bagian kinerja pemerintah daerah Kabupaten Sumedang, kinerjanya meningkat yang ditandai dengan naiknya kategori dan nilai SAKIP/LAKIP menjadi rata-rata B.
 3. Di Kabupaten Sumedang belum ada nomor urut baku untuk kecamatan, sehingga setiap instansi yang memiliki data kecamatan membuat urutannya sendiri-sendiri membuat data yang tersedia tidak dapat dimanfaatkan secara cepat.
 4. Di Kabupaten Sumedang belum ada standar alokasi anggaran untuk kecamatan berdasarkan jumlah penduduk, sehingga alokasi antar kecamatan menjadi timpang. Berdasarkan data bahwa indeks rata-rata biaya pelayanan penduduk pada kecamatan di Kabupaten Sumedang adalah Rp. 94.895/orang/tahun.
 5. Selama ini belum ada standar golongan pangkat, keahlian, dan jumlah ASN untuk kecamatan, sehingga alokasi untuk masing-masing kecamatan menjadi timpang. Berdasarkan data menunjukkan bahwa indeks rata-rata ASN yang ditugaskan di kecamatan adalah 17 orang. Rata-rata seorang ASN di kecamatan melayani 2.617 orang penduduk.
 6. Ada ketidakmerataan jumlah dan kualitas ASN yang bekerja di setiap kecamatan, yang menimbulkan ketidakmerataan beban kerja. Terdapat kelebihan PNS bergolongan pangkat IV yang bertugas di kecamatan yang mengindikasikan adanya "*under capacity*" dari PNS bersangkutan.
 7. Pendelegasian kewenangan dari Bupati Sumedang kepada camat masih diatur melalui Peraturan Bupati Sumedang Nomor 55 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Sumedang Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Pemerintahan Dari Bupati Kepada Camat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang. Peraturan Bupati tersebut masih merujuk pada UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
 8. Bagan susunan organisasi pada kecamatan di Kabupaten Sumedang belum memperhitungkan luasnya pendelegasian kewenangan dari bupati kepada camat.
 9. Dilihat dari pemenuhan persyaratan pembentukan kecamatan menurut UU Nomor 23 Tahun 2014, cakupan dan kecepatan jaringan internet, serta kinerjanya, Kecamatan Sumedang Selatan dipilih dari 26 kecamatan yang ada di Kabupaten Sumedang untuk menjadi percontohan pembentukan pemerintahan kecamatan berkelas dunia (*world class sub-district government*).
 10. Penggunaan analisis SWAR sebagai perpaduan antara analisis SWOT dengan SOAR untuk membuat strategi pemerintah Kecamatan Sumedang Selatan mencapai pemerintahan kelas dunia dapat membantu Camat menyusun peta jalan berdasarkan kewenangan yang dimilikinya.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana telah diuraikan di atas dapat disusun saran-saran sebagai berikut:

1. Kebijakan politik dari Bupati Sumedang untuk lebih memberi perhatian pada OPD kecamatan, termasuk rencana pembuatan percontohan kecamatan berkelas dunia disarankan untuk dilanjutkan. Bentuknya adalah dengan memberikan legalitas melalui keputusan bupati yang didalamnya menetapkan lokasi percontohan (Kecamatan Sumedang Selatan), pemberian delegasi kewenangan, dukungan anggaran, penambahan jumlah ASN sesuai kebutuhan ideal, dukungan fasilitas terutama IT, serta model evaluasinya.

2. Disarankan untuk menyesuaikan dasar hukum pendelegasian kewenangan dari Bupati Sumedang kepada para camat yang semula berbentuk satu Peraturan Bupati untuk semua kecamatan menjadi satu Keputusan Bupati untuk satu atau beberapa kecamatan yang memiliki karakteristik sejenis dengan membuat terlebih dahulu peraturan bupati yang baru sebagai jembatan untuk mencabut peraturan bupati yang lama.
3. Disarankan untuk membuat nomor urut kecamatan di Kabupaten Sumedang berdasarkan tanggal pembentukannya, sehingga semua instansi yang memerlukan data tentang kecamatan akan lebih mudah memperoleh dan mengelaborasinya.
4. Disarankan pada Pemerintah Kabupaten Sumedang membuat standar alokasi anggaran untuk setiap kecamatan berdasarkan jumlah penduduk, agar pengalokasian menjadi lebih adil.
5. Agar ASN baik yang berstatus PNS maupun P3K dapat bekerja secara optimal sesuai potensinya, disarankan kepada Pemerintah Kabupaten Sumedang untuk membuat standar jumlah, golongan pangkat, serta kompetensi ASN yang akan bekerja di kecamatan. Standar tersebut dapat mengurangi kapasitas tidak terpakai (idle capacity) dari PNS dengan golongan tinggi.
6. Kelebihan PNS golongan III senior dan golongan IV yang ditugaskan di kecamatan disarankan untuk dipindahkan ke unit lain yang lebih membutuhkan kemampuan analisis serta perancangan pembuatan kebijakan dan atau ke jabatan fungsional tertentu sesuai kebutuhan organisasi.
7. Disarankan pada saat menyusun bagan struktur organisasi kecamatan memperhitungkan luasnya kewenangan delegatif yang diberikan kepada masing-masing camat, sehingga ada kesesuaian antara luasnya kewenangan dengan bentuk dan susunan organisasi pelaksana kewenangan.
8. Disarankan untuk membuat Keputusan Bupati Sumedang untuk menetapkan Kecamatan Sumedang Selatan menjadi proyek percontohan kecamatan berkelas dunia dengan berbagai konsekuensi logisnya seperti anggaran personil, peralatan, serta susunan organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bappeda Provinsi Jawa Barat; 2016. Pemerintah Provinsi Jawa Barat Menuju Pemerintahan Kelas Dunia.
- Bryson, John. M; 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations – A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*; Revised Edition; Jossey-Bass Publishers; San Fransisco.
- Bryson, John.M; 2004. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations- A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*; 3rd Edition; Jossey Bass A Wiley Imprint; USA.
- Chinn, David; Jonathan Dimson; Andrew Goodman, and Ian Gleeson; 2014. *World Class Government. A Draft Discussion Paper*.
- Dunn, William N; 2007. *Public Policy Analysis – An Introduction*; Fourth Edition; Pearson.
- Dunn, William. N; 2017. *Public Policy Analysis – An Integrated approach*; 6th Edition; Routledge.
- Fagg, Donald. D; 1958. *Authority and Social Structure: A Study in Javanese Bureaucracy*; Cambridge, Massachussets; Harvard University (microfilm).
- Ferlie, Ewan; Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald, and Andrew Pettigrew; 1996. *The New Public Management In Action*; Oxford University Press; Oxford.
- Govindarajan, Vijay and Chris Trimble; 2010. *The Other Side of Innovation*; Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

- Griffinger, R. et.al (2007). *Smart Cities Ranking of European Medium-sized Cities*. Final Report October.
- Hamel, Gary and Michele Zanini; 2020. *Humanocracy -Creating Organizations As Amazing As The People Inside Them*. Harvard Business Review Press; Boston, Massachusetts.
- Holmes, Douglas; 2003. *E-Gov – e-business Strategies for Government*; Nicholas Brearley Publishing, London.
- Ingraham, Patricia W; Barbara S. Romzek and Associates; 1994. *New Paradigms for Government – Issues for the Changing Public Service*; Jossey-Bass Publishers; San Francisco.
- Kakabadse, Andrew; Mohamed Omar Abdulla, Rabin Abouchakra, and Ali Qassim Jawad; 2011. *Leading Smart Transformstion – A Roadmap for World-Class Government*; Palgrave, Macmillan; Great Britain.
- Kelly, Richard; 2019. *Constructing Leadership 4.0 – Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution*; Palgrave, MacMillan.
- Kunio, Yoshihara ;1990. *Kapitalisme Semu Asia Tenggara*. Terbitan LP3ES, Jakarta.
- Maxwell, John. C; 2005. *The 360 Degree Leader*; Terjemahan. Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- McKinsey & Company; March 2015. *World Class Government Transforming the UK Public Sector in Area of Austerity: Five Lessons From Around the World*; Discussion Paper; Appendix: Case Studies.
- Meadows, Donella H; Jorgen Randers; and Dennis L. Meadows; 2004. *Limit to Growth*; Chelsea, Green.
- Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Bappenas; Visi Indonesia 2045; Disampaikan dalam Orasi Ilmiah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia; Jakarta 26 September 2017.
- Mintzberg, Henry; 1979. *The Structuring of Organizations*; Prentice-Hall, Inc; Englewood Cliffs, N.J
- Monarth, Harrison; 2012. *360 Degrees of Influence*.
- Nachmias, David and Claire Felbringer; Review of Policy Research; November 1982. *Utilization in the Policy Cycle: Directions for Research*
- Neo, Boon Siong & Geraldine Chen. 2013. *Dynamic Governance – Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*.
- Nordholt, Nico Schulte; 1987. *Ojo Dumeh – Kepemimpinan Lokal Dalam Pembangunan*; Terjemahan; Penerbit Pustaka Sinar Harapan; Jakarta.
- Ohmae, Kenichi; 1996. *The End of The Nation State – The Rise of Regional Economies (How Capital Corporations, Consumes, and Communication Are Reshaping Global Markets)*; Free Press.
- Qualman, Erik; 2012. *Digital Leader*; McGrawHill.
- Rifkin, Jeremy; 2011. *The Third Industrial Revolution – How Lateral Power is Transforming Energy, The Economy, and The World*; Penerbit Palgrave MacMillan, New York.
- Sadu Wasistiono, et al; 2009. *Perkembangan Organisasi Kecamatan Dari Masa Ke Masa*; Penerbit Fokusmedia; Bandung.
- Sadu Wasistiono; 2012. *Kepemimpinan Pemerintahan*; Modul Perkuliahan di IPDN, Tidak Diterbitkan.
- Sadu Wasistiono; 13 April 2021. *Bedah Buku Humanocracy Karya Hamel dan Zanini*; Diselenggarakan Politeknik STIA LANRI Bandung.
- Singer, P.W dan August Cole; 2015. *Ghost Fleet – A Novel of The Next World War*; Eamon Dolan Book, Boston- New York.
- Scwhab, Klaus; 2016. *The Fourth Industrial Revolution*; Crown Business, New York.
- Schwab, Klaus and Davis; 2018. *Shaping The Future of The Fourth Industrial*

Revolution A Guide to Building A Better World.

Stavros, Jacqueline M and Gina Hinrichs; 2019. *SOAR – Creating Strategy That Inspires Innovation and Engagement*; 2nd Edition; Thin Book Publishing Co.

Tim PSPPR, Universitas Gadjahmada; 2016. Road Map Kota Yogyakarta Menuju Smart City. Working Paper.

Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and Christopher Handscomb; McKinsey-webinar. *The Five Trademarks of Agile Organizations.*

Sumber-sumber lain:

<https://www.tutor2u.net> > reference.
menpan.go.id

Peraturan Perundang-undangan:

UU Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah

UU Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa.

UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa

UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

UU Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintah

PP Nvomor 19 Tahun 2008 tentang Kecamatan

PP NoVmor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah

PP Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan
Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Peraturan Bupati Sumedang Nomor 55 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Sumedang Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Pemerintahan Dari Bupati Kepada Camat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang



© 2021 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).