

EFEKTIVITAS CAMAT DALAM MENGOORDINASIKAN PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DI KECAMATAN CILEUNYI KABUPATEN BANDUNG

Oleh: Emmy

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

The coordination effectiveness of Camat in the implementation of government activities in Cileunyi sub-district is an important study especially in the context of synchronization, integration and synergicity of governing activities in Cileunyi Sub-district, Bandung Regency. This research uses qualitative research with descriptive method. Researcher used data collection techniques which are in-depth interviews, observation, and documentation. While the analysis and interpretation of data carried out by the process of analysis, there are data reduction, display data, and conclusion drawing. Results of study show that coordination of subdistrict head for the government activities in Cileunyi Sub-District, Bandung Regency in general, has been running well but not optimal. This is because of the lack of information and communication also the lack of utilization of information technology; and lack of coordination awareness. The coordination meeting on a regular basis is often attended by staff who is lack of the capacity, competence and authority in decision-making. The agreement and commitment for coordination is not optimal. The absence of a written agreement and commitment to coordinate each other. Also implementation of incentives or sanctions is not optimal, as well as feedback for the coordination process has not been utilized optimally and effectively by Cileunyi Sub-district Head. Various efforts have been made by Cileunyi Sub-district head in order to improve the coordination of governance in Cileunyi Sub-District, Bandung Regency, such as the creation of sub-district and village website; building discipline and responsibility for staffs in the performance of duties; raising coordination awareness and understanding; building relationships and work culture as a teamwork; forming a coordination forum; setting the agenda of coordination meetings on a regular basis; and building agreements and commitments to coordinate effectively.

Keywords: *effectiveness, coordination, sub-district head, government implementation*

ABSTRAK

Efektivitas Camat dalam mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi, menjadi kajian penting, khususnya dalam rangka terciptanya sinkronisasi, integrasi, dan sinergitas dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan analisis dan interpretasi data dilaksanakan

dengan proses analisis yaitu reduksi data, display data, dan penarikan simpulan (conclusion drawing). Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi camat dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung secara umum sudah berjalan baik namun hasilnya belum efektif. Hal tersebut dipengaruhi oleh faktor kurangnya ketersediaan informasi dan komunikasi serta pemanfaatan teknologi informasi; kesadaran akan pentingnya koordinasi masih kurang; pelaksanaan agenda rapat koordinasi secara rutin sering dihadiri oleh staf yang tidak memiliki kapasitas, kompetensi, dan kewenangan dalam pengambilan keputusan; kesepakatan dan komitmen untuk saling berkoordinasi belum dilakukan dengan optimal; belum adanya penetapan secara tertulis terhadap kesepakatan dan komitmen untuk saling berkoordinasi; belum optimal dalam menerapkan insentif (sanksi) koordinasi di Kecamatan Cileunyi, serta feedback sebagai masukan balik terhadap proses koordinasi di Kecamatan Cileunyi belum dimanfaatkan secara optimal dan efektif oleh Camat Cileunyi. Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh Camat Cileunyi dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung, di antaranya adalah pembuatan website kecamatan dan desa; penanaman disiplin dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas; penanaman pemahaman dan kesadaran berkoordinasi; membangun hubungan dan budaya kerja sebagai sebuah teamwork; membentuk forum koordinasi; menetapkan agenda rapat koordinasi secara rutin; serta membangun kesepakatan dan komitmen untuk berkoordinasi secara efektif.

Kata kunci: efektivitas, koordinasi, camat, penyelenggaraan pemerintahan

PENDAHULUAN

Kebijakan otonomi daerah memberikan otonomi yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengurus dan mengelola berbagai kepentingan dan kesejahteraan masyarakat daerah. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, secara tegas telah mengamanatkan bahwa untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat akan ditempuh melalui tiga jalur, yakni: peningkatan pelayanan publik, peningkatan peran serta dan pemberdayaan masyarakat dan peningkatan daya saing. Sebagai perangkat daerah, organisasi kecamatan yang dipimpin oleh Camat melaksanakan sebagian urusan otonomi daerah yang dilimpahkan Bupati dan tugas-tugas umum pemerintahan.

Koordinasi Camat merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan agar penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di kecamatan dapat berjalan dengan baik. Kedudukan, tugas, dan fungsi seorang Camat menjadi sangat penting karena Camat adalah koordinator penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kecamatan. Artinya, seluruh penyelenggaraan tugas instansi pemerintahan yang ada di kecamatan harus berada dalam koordinasi Camat.

Kecamatan Cileunyi merupakan salah satu kecamatan yang ada di Kabupaten Bandung, yang wilayahnya berbatasan langsung dengan Kota Bandung dan Kabupaten Sumedang. Tingginya kompleksitas dan intensitas kehidupan sosial masyarakat Kecamatan Cileunyi sebagai pengaruh dari wilayah tetangganya, menuntut kemampuan koordinasi Camat Cileunyi yang lebih

baik. Camat Cileunyi memiliki peran dan fungsi koordinasi yang sangat penting dalam menghadapi kondisi perubahan masyarakat yang semakin dinamis.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi belum terkoordinasi dengan baik dan efektif oleh aparat penyelenggara pemerintahan. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi masih dijumpai berbagai permasalahan dalam berbagai aspek. Permasalahan yang muncul di Kecamatan Cileunyi tersebut, secara umum disebabkan oleh fungsi koordinasi Camat dalam penyelenggaraan pemerintahan di kecamatan Cileunyi belum berjalan dengan efektif.

Sehubungan dengan berbagai permasalahan tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui efektivitas Camat dalam mengoordinasikan penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.

Koordinasi dalam organisasi formal mencerminkan proses penyelenggaraan dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh unit atau satuan organisasi secara teratur dan terus menerus. Hal ini sejalan dengan pendapat Ndraha (2011: 290), sebagai berikut.

Kata *coordination* berasal dari *co-* dan *ordinare* yang berarti *to regulate*. Dilihat dari pendekatan empirik, dikaitkan dari segi etimologi, koordinasi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat (*equal in rank or order, of the same rank or order, not subordinate*) untuk saling memberikan informasi dan mengatur bersama (menyepakati) hal tertentu, sehingga

di satu sisi proses pelaksanaan tugas dan keberhasilan pihak yang satu tidak mengganggu proses pelaksanaan tugas dan keberhasilan pihak lain, sementara di sisi lain yang satu langsung atau tidak langsung mendukung pihak yang lain. Jika dilihat dari sudut normatif, koordinasi diartikan sebagai kewenangan yang menggerakkan, menyerasikan, menyelaraskan dan mengimbangkan kegiatan-kegiatan yang spesifik atau berbeda-beda, agar semuanya terarah pada pencapaian tujuan tertentu pada saat yang telah ditetapkan. Dari sudut fungsional, koordinasi dilakukan guna mengurangi dampak negatif spesialisasi dan mengefektifkan pembagian kerja.

Koordinasi dengan komunikasi tak dapat dipisahkan satu sama lain dalam proses pelaksanaan pekerjaan di dalam organisasi. Hal tersebut dikuatkan dengan pendapat Handayani (2006: 88), sebagai berikut.

Koordinasi dan komunikasi adalah suatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Orang menyatakan bahwa koordinasi adalah hasil akhir dari pada komunikasi. Sejumlah dari pada unit, di mana seorang dapat mengoordinasikan berdasarkan asas rentang (jenjang) pengabdian, sebagian besar ditentukan oleh kemampuan atas berkomunikasi dengan mereka.

Koordinasi dapat dicapai dengan baik dan efektif dalam organisasi formal, selain ditentukan oleh segi aspek koordinasi juga ditentukan oleh kemampuan berkomunikasi baik antara unit kerja dengan unit kerja lainnya maupun antara pejabat pimpinan itu sendiri. Kepentingan untuk berkomunikasi dalam rangka meningkatkan kelancaran berkoordinasi

adalah penting sekali, guna tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Koordinasi dilakukan unit kerja dalam organisasi ditujukan bagi kepentingan mencapai tujuannya. Akan tetapi dalam aktivitasnya ada yang bersifat non formal dalam arti kelompok non formal tersebut mengadakan pola hubungan dan kerja secara teratur melalui tindakan-tindakannya sehingga hal ini mencerminkan koordinasi di antara kelompok non formal tersebut. Koordinasi adalah sebagai pencapaian usaha kelompok secara teratur dan kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama (Handayani, 2006: 89).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa koordinasi merupakan kegiatan tindakan dilakukan oleh unit atau satuan organisasi atas dasar kerja sama dan membentuk pola hubungan secara teratur dalam rangka melaksanakan tugas-tugas guna tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Koordinasi membantu menciptakan sinkronisasi dan integrasi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan organisasi. Keselarasan dan keteraturan dalam bekerja dari setiap unit kerja organisasi diutamakan. Karena dengan keteraturan dan keselarasan itu maka setiap unit kerja organisasi akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

Pelaksanaan koordinasi merupakan suatu proses. Ndraha (2011: 296) mengatakan bahwa dengan memandang koordinasi melalui proses manajemen, yang perlu diukur adalah:

1. Informasi, komunikasi dan teknologi informasi

2. Kesadaran pentingnya koordinasi; berkoordinasi; koordinasi built-in di dalam setiap job atau task
3. Kompetensi partisipan, kalender pemerintah. Peserta forum koordinasi harus pejabat yang berkompeten mengambil keputusan. Untuk menjamin kehadiran pejabat yang demikian, harus ditetapkan kalender pemerintah (koordinasi) yang ditaati sepenuhnya dari atas ke bawah.
4. Kesepakatan dan komitmen. Kesepakatan dan komitmen harus diagendakan (diprogramkan) oleh setiap pihak secara institusional (formal).
5. Penetapan kesepakatan oleh pihak yang berkoordinasi.
6. Insentif koordinasi, yaitu sanksi bagi pihak yang ingkar atau tidak mentaati kesepakatan bersama. Sanksi itu datang dari pihak atasan yang terkait.
7. *Feedback* sebagai masukan-balik ke dalam proses koordinasi selanjutnya.

Pendapat di atas, menekankan pentingnya koordinasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan apa yang direncanakan organisasi. Fungsi koordinasi sangat menunjang keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan dalam menciptakan sinkronisasi, integrasi, dan sinergitas dalam setiap program dan kegiatan, sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

Efektivitas dalam kegiatan organisasi dapat dirumuskan sebagai tingkat perwujudan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran telah dicapai. Menurut Steers (1985: 5), “efektivitas

organisasi sebagai ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai”. Stoner (1982: 27) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi.

Untuk terwujudnya organisasi yang efektif, ada beberapa faktor yang memengaruhinya. Steers (1985: 9-11) mengidentifikasi empat faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi, yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan karakteristik kebijakan dan praktek manajemen. Lebih lanjut dikatakan Steers (1985: 211), bahwa ada 5 (lima) hal dalam mengukur efektivitas kerja dalam suatu organisasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri-keluwasan; produktivitas; kepuasan kerja; kemampuan berlabar; dan pencarian sumber daya.

Pada hakikatnya desentralisasi adalah otonomisasi suatu masyarakat yang berada dalam teritorir tertentu. Pengejawantahan desentralisasi adalah otonomi daerah dan daerah otonom.

Konsep desentralisasi menurut Webster dalam Prakoso (1984: 77), adalah:

“To decentralize means to divide and distribute, as governmental administration, to withdraw from the center or concentration”. (Desentralisasi berarti membagi dan mendistribusikan, misalnya administrasi pemerintahan, mengeluarkan dari pusat atau tempat konsentrasi).

Selanjutnya Riggs dalam Sarundajang (2000: 47) menyatakan bahwa desentralisasi mempunyai dua makna:

- a. Pelimpahan wewenang (*delegation*) yang mencakup penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengambil keputusan berdasar kasus yang dihadapi, tetapi pengawasan tetap berada di tangan pusat.
- b. Pengalihan kekuasaan (*devolution*) yakni seluruh tanggung jawab untuk kegiatan tertentu diserahkan penuh kepada penerima wewenang.

Otonomi daerah sendiri dapat diartikan sebagai hak wewenang dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Sedangkan hakikat dari otonomi daerah adalah mengembangkan manusia-manusia Indonesia yang otonom, yang memberikan keleluasaan bagi terkuaknya potensi-potensi terbaik yang dimiliki oleh setiap individu secara optimal. Individu-individu yang otonom menjadi modal dasar bagi perwujudan otonomi daerah yang hakiki.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 1 ayat (24) menyebutkan bahwa, “Kecamatan atau yang disebut dengan nama lain adalah bagian wilayah dari daerah kabupaten/kota yang dipimpin oleh camat”. Lebih lanjut, pada Pasal 221 ayat (1) disebutkan bahwa, “Daerah kabupaten/kota membentuk Kecamatan dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat Desa/kelurahan”. Selanjutnya dalam Pasal 224 disebutkan bahwa:

- (1) Kecamatan dipimpin oleh seorang kepala kecamatan yang disebut camat yang berada di bawah dan bertanggung

jawab kepada bupati/wali kota melalui sekretaris Daerah.

- (2) Bupati/wali kota wajib mengangkat camat dari pegawai negeri sipil yang menguasai pengetahuan teknis pemerintahan dan memenuhi persyaratan kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Menurut Pasal 225 ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Camat mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan umum. Selanjutnya dalam Pasal 226 disebutkan bahwa:

- (1) Selain melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 225 ayat (1), camat mendapatkan pelimpahan sebagian kewenangan bupati/wali kota untuk melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten/kota.
- (2) Pelimpahan kewenangan bupati/wali kota kepada camat dilakukan berdasarkan pemetaan pelayanan publik yang sesuai dengan karakteristik kecamatan dan/atau kebutuhan masyarakat pada kecamatan yang bersangkutan.

Pendanaan penyelenggaraan urusan pemerintahan umum oleh kecamatan dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pendanaan penyelenggaraan urusan tugas pembantuan, dibebankan kepada yang menugasi, sedangkan Pendanaan penyelenggaraan urusan pemerintahan dalam melaksanakan pelimpahan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah kabupaten/kota

kepada Camat, dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) kabupaten/kota.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. *Data primer* adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, yaitu orang yang telah ditetapkan sebagai informan penelitian yang akan diajak wawancara dan data yang diperoleh di lapangan yaitu dengan mencatat hasil observasi terhadap fenomena-fenomena dan permasalahan-permasalahan yang terjadi. Sedangkan *data sekunder* adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu dengan cara mengutip atau mencatat dari dokumen-dokumen yang berupa buku-buku literatur, arsip-arsip, laporan-laporan, hasil rapat, surat-surat keputusan, gambar dan grafik yang diperoleh dari tempat atau lokasi penelitian.

Informan dalam penelitian ini adalah Camat Cileunyi dan jajarannya, para kepala desa dan tokoh masyarakat se-Kecamatan Cileunyi, serta instansi vertikal yang ada di wilayah Kecamatan Cileunyi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan tiga cara yakni observasi, wawancara, studi dokumen serta studi kepustakaan. Sedangkan teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan tahapan: (1) reduksi data (*data reduction*), (2) penyajian data (*data display*), (3) penarikan simpulan (*conclusion drawing*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Camat dalam Mengoordinasikan Penyelenggaraan Pemerintahan

Koordinasi dapat dilaksanakan dengan efektif jika pelaksanaannya berpedoman pada prinsip-prinsip koordinasi secara menyeluruh. Koordinasi antarbagian dan antarindividu di dalam organisasi akan dapat tercapai bilamana diikuti dengan tiga prinsip (Swastha, 2003: 120-122), yaitu (1) Prinsip Kontak Langsung, (2) Prinsip Penekanan pada Pentingnya Koordinasi dan (3) Hubungan Timbal Balik di antara faktor-faktor yang ada.

Dalam rangka koordinasi, secara prinsip Camat Cileunyi telah melaksanakan fungsi koordinasinya dengan baik, baik koordinasi vertikal maupun koordinasi horizontal, walaupun hasilnya belum efektif. Camat Cileunyi telah melaksanakan kegiatan koordinasi dengan melakukan kontak langsung dengan seluruh aparatur pemerintahan, baik aparatur Kecamatan Cileunyi, aparatur Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kabupaten Bandung dan instansi vertikal yang berada di wilayah Kecamatan Cileunyi, dan perangkat desa se Kecamatan Cileunyi. Pelaksanaan kegiatan koordinasi oleh Camat Cileunyi dilakukan melalui penetapan jadwal dan agenda rapat koordinasi secara rutin, baik harian, mingguan, bulanan, maupun koordinasi yang sifatnya tahunan.

Persentase kehadiran secara langsung pimpinan instansi sektoral dan Kepala Desa yang ada di wilayah Kecamatan Cileunyi dalam kegiatan koordinasi

masing sangat kurang. Pimpinan instansi lebih banyak mewakilkan kepada stafnya dalam setiap kegiatan koordinasi. Selain itu, pemahaman aparatur Kecamatan Cileunyi terhadap pentingnya koordinasi masih perlu di tingkatkan lagi. Kesadaran pegawai untuk saling berkoordinasi perlu dibangun, sehingga fungsi koordinasi yang dijalankan oleh Camat Cileunyi dapat berjalan dengan efektif. Tingginya ego sektoral masing-masing unit mengakibatkan sinergitas antaraparatur penyelenggara pemerintahan di Kecamatan Cileunyi belum terbangun. Hubungan timbal balik di antara faktor-faktor yang ada, belum berjalan dengan baik. Hal ini menyebabkan pelaksanaan fungsi koordinasi Camat Cileunyi belum berjalan dengan efektif dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan.

Dalam rangka mengefektifkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, Camat Cileunyi telah melakukan pembagian/spesialisasi tugas, membangun hubungan kerja yang baik, dan membangun pemahaman dan kesadaran aparatur pemerintahan untuk selalu saling berkoordinasi secara efektif.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Camat dalam Mengoordinasikan Penyelenggaraan Pemerintahan

1. Informasi, Komunikasi, dan Teknologi Informasi

Fungsi koordinasi Camat Cileunyi terhadap ketersediaan informasi, komunikasi, dan teknologi informasi sebagai salah satu sarana dalam menjalankan fungsi koordinasinya, dapat dikatakan belum berjalan

dengan optimal. Hal ini dapat diketahui dari minimnya informasi-informasi terkait Kecamatan Cileunyi yang dapat diakses lewat teknologi informasi seperti internet, khususnya yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan. Artinya, Camat Cileunyi belum memanfaatkan sarana teknologi informasi terkini dalam menginformasikan dan mengkomunikasikan potensi dan kebutuhan wilayahnya, sebagai bentuk pelaksanaan peran dan fungsi koordinasinya. Akibatnya, pelaksanaan fungsi koordinasi belum berjalan dengan efektif dan efisien, yang pada akhirnya menghambat peningkatan pembangunan di wilayah Kecamatan Cileunyi.

2. Kesadaran Pentingnya Koordinasi, Berkoordinasi, Koordinasi Built-In Dalam Setiap Program dan Aktivitas Kerja, serta Hubungan Kerja

Fungsi koordinasi Camat Cileunyi dalam membangun kesadaran berkoordinasi sudah berjalan dengan baik, namun belum optimal. Hubungan kerja antarSeksi dalam Kecamatan Cileunyi, antarinstansi sektoral, dan antarDesa/Kelurahan di wilayah Kecamatan Cileunyi belum terbangun dengan baik. Camat Cileunyi belum optimal dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya koordinasi dan membangun hubungan kerja yang baik sehingga koordinasi dapat berjalan dengan lebih efektif.

3. Kompetensi Partisipan dan Kalender Pemerintah (Agenda Setting Pemerintahan)

Koordinasi adalah tanggung jawab pimpinan (*leader*). Pimpinan harus memiliki kemampuan untuk mengatur, memotivasi, memengaruhi dan menggerakkan tindakan individu ke arah pencapaian tujuan yang serasi dalam persepsi, bahasa dan tindakan.

Secara umum Camat Cileunyi telah berhasil menyusun *agenda setting* pemerintahan dengan baik dalam rangka pelaksanaan koordinasi tingkat Kecamatan Cileunyi dengan membentuk berbagai forum koordinasi, seperti forum komunikasi pimpinan kecamatan, forum Musrenbang, rapat koordinasi bulanan, dan sebagainya. Kegiatan koordinasi tersebut telah berjalan dengan baik sesuai dengan agenda yang telah dibuat. Namun, pelaksanaan agenda koordinasi yang berjalan secara rutin tersebut tidak dibarengi dengan kompetensi partisipan yang baik pula. Artinya, peserta kegiatan koordinasi sering tidak dihadiri oleh level pimpinan instansi/unit organisasi, yang memiliki kapasitas, kompetensi, dan kewenangan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan instansi/unit organisasi sering mewakilkan kepada stafnya untuk menghadiri kegiatan koordinasi yang telah diagendakan. Akibatnya, koordinasi tidak berjalan dengan efektif, konstruktif, dan produktif. *Agenda setting* pemerintahan yang dijalankan dalam rangka menjalankan fungsi koordinasi, belum bisa memberikan hasil sebagaimana tujuan dan harapan yang cita-citakan, yang pada akhirnya menghambat pelaksanaan pembangunan di wilayah kecamatan.

4. Kesepakatan dan Komitmen

Secara prinsip, pendekatan utama dalam berkoordinasi adalah *goodwill* (kemauan, keberpihakan). Kebutuhan akan koordinasi mendorong setiap individu atau kelompok untuk berkoordinasi satu sama lainnya, sehingga *keywordnya* adalah kemauan (*will*) dan tekad untuk senantiasa mengutamakan kepentingan keseluruhan ketimbang kepentingan kelompok atau bagian.

Kesepakatan dan komitmen untuk saling berkomunikasi secara transparan di Kecamatan Cileunyi sudah terbangun sebagai bentuk *goodwill* (kemauan, keberpihakan) untuk membangun sistem koordinasi yang baik antarberbagai pihak di tingkat kecamatan. Komitmen untuk saling berkoordinasi telah disepakati oleh setiap pihak yang ada di Kecamatan Cileunyi. Namun, kesepakatan dan komitmen yang sudah terbangun tersebut tidak disertai dengan kesadaran dan tanggung jawab oleh setiap pihak yang berkoordinasi. Akibatnya, kesepakatan dan komitmen yang sudah dibangun dengan baik, belum memberikan kontribusi yang berarti dalam mencapai koordinasi yang efektif, yang pada akhirnya pelaksanaan pembangunan di Kecamatan Cileunyi belum berjalan dengan optimal.

5. Penetapan Kesepakatan oleh Pihak yang Berkoordinasi

Kesepakatan dan komitmen untuk saling berkoordinasi tidak akan dipatuhi dengan baik oleh pihak-pihak yang berkoordinasi, apabila tidak ada

landasan hukum secara tertulis dalam pelaksanaannya. Pada prinsipnya, pelaksanaan koordinasi di Kecamatan Cileunyi belum dituangkan dalam sebuah ketetapan secara tertulis oleh setiap pihak yang melakukan fungsi koordinasi. Pelaksanaan koordinasi yang dilakukan masih dalam bentuk lisan, sehingga sering tidak dipatuhi dengan baik oleh setiap pihak. Akibatnya, koordinasi belum berjalan dengan hasil yang efektif.

6. Insentif Koordinasi

Insentif koordinasi yang dimaksud dalam hal ini adalah bahwa setiap kegiatan selalu ada resiko dan sanksi bagi pihak yang melanggar atau tidak mentaati kesepakatan dan komitmen bersama. Sanksi tersebut biasanya diberikan oleh pihak atasan yang terkait. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan koordinasi dapat berjalan dengan efektif dan bertanggung jawab.

Sehubungan dengan hal tersebut, pelaksanaan insentif koordinasi di Kecamatan Cileunyi belum berjalan dengan optimal. Hal ini disebabkan oleh belum adanya kesepakatan yang dibuat oleh Camat Cileunyi secara tertulis terkait komitmen berkoordinasi, sehingga tidak ada landasan hukum untuk melakukan penegakkan aturan dan pemberian sanksi bagi yang melanggar atau tidak mentaati kesepakatan. Tanpa landasan hukum yang jelas, pemberian sanksi akan cacat hukum karena tidak memiliki kekuatan hukum yang mengikat. Oleh karena itu, kesepakatan dan komitmen berkoordinasi perlu dibuat dalam bentuk surat keputusan bersama oleh

setiap pihak yang berkoordinasi. Selain itu, kedudukan yang sama antara pemerintah kecamatan dengan unit/instansi yang ada sebagai sesama satuan kerja perangkat daerah menjadi kendala dalam pelaksanaan insentif koordinasi. dalam hal ini, Camat Cileunyi memiliki beban yang sangat berat dalam penegakkan insentif koordinasi.

7. Feedback sebagai Masukan Balik terhadap Proses Koordinasi Selanjutnya

Koordinasi akan berjalan efektif apabila ada *feedback* sebagai masukan balik untuk proses koordinasi selanjutnya. Masukan-masukan dari setiap proses koordinasi yang terjadi sebelumnya, menjadi bahan untuk proses koordinasi berikutnya. Hal-hal yang menjadi kekurangan pada proses koordinasi sebelumnya, harus dievaluasi dan disempurnakan pada proses koordinasi selanjutnya.

Terkait *feedback* sebagai masukan balik terhadap proses koordinasi selanjutnya di Kecamatan Cileunyi, pada prinsipnya belum dimanfaatkan secara optimal oleh Camat Cileunyi dan setiap pihak yang berkoordinasi di Kecamatan Cileunyi. Kurangnya pemahaman yang hakiki tentang koordinasi menjadi salah satu penyebab tidak optimalnya pemanfaatan *feedback* sebagai masukan balik dalam proses koordinasi selanjutnya di Kecamatan Cileunyi. Fungsi koordinasi masih dianggap sebelah mata dan sebagai bagian rutinitas yang tidak memiliki esensi sama sekali.

Upaya-Upaya yang Dilakukan Camat Cileunyi dalam Meningkatkan Efektivitas Koordinasi Penyelenggaraan Pemerintahan

Koordinasi membantu menciptakan sinkronisasi dan integrasi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan organisasi. Koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, berbagai upaya telah dilakukan oleh Camat Cileunyi dalam rangka meningkatkan efektivitas koordinasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi.

1. Pembuatan *Website* Kecamatan dan Desa

Salah satu upaya yang dilakukan Camat Cileunyi dalam meningkatkan efektivitas koordinasi di Kecamatan Cileunyi adalah dengan membuat *website* kecamatan dan *website* setiap desa di wilayah Kecamatan Cileunyi. Keberadaan *website* resmi Pemerintah Kecamatan Cileunyi dan Pemerintah Desa se Kecamatan Cileunyi ini sangat mendukung efektivitas pelaksanaan fungsi koordinasi Camat dengan semua pihak yang berkepentingan di Kecamatan Cileunyi.

Kendala yang dihadapi terkait keberadaan *website* ini adalah data dalam *website* tidak pernah di *update*, keterbatasan sarana dan prasarana serta kualitas sumber daya aparatur yang belum memadai sehingga tidak optimal keberadaannya.

2. Penanaman Sikap Disiplin dan Tanggung Jawab dalam Pelaksanaan Tugas

Untuk tercapainya tujuan organisasi, setiap aparatur pemerintahan harus memiliki sikap disiplin dan rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Dalam rangka meningkatkan efektivitas koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, Camat Cileunyi juga telah menanamkan sikap disiplin dan rasa tanggung jawab kepada setiap aparatur pemerintahan yang ada di wilayah Kecamatan Cileunyi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Hal ini dilakukan setiap saat oleh Camat Cileunyi, baik melalui sosialisasi, rapat-rapat koordinasi dan rapat evaluasi, maupun melalui pertemuan-pertemuan informal terkait penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi. Walaupun upaya penanaman sikap disiplin dan rasa tanggung jawab kepada aparatur pemerintahan di wilayah Kecamatan Cileunyi sudah berjalan, namun secara umum hasilnya belum optimal. Hal ini disebabkan oleh kurangnya ketegasan Camat dalam memberikan sanksi bagi aparatur pemerintahan yang kurang disiplin dan masih lemahnya sistem pengawasan yang dijalankan oleh Camat Cileunyi.

3. Penanaman Pemahaman dan Kesadaran Berkoordinasi

Untuk membangun kesadaran semua pihak akan pentingnya koordinasi dalam setiap program dan aktivitas kerja di Kecamatan Cileunyi, Camat Cileunyi telah melakukan upaya penanaman pemahaman dan kesadaran

berkoordinasi kepada semua aparatur pemerintah yang ada di wilayah Kecamatan Cileunyi, khususnya di aparatur pada Kantor Kecamatan Cileunyi. Penanaman pemahaman dan kesadaran berkoordinasi ini dilakukan di setiap kesempatan, baik melalui kegiatan sosialisasi, forum koordinasi, rapat-rapat di tingkat Kecamatan Cileunyi, rapat internal, maupun melalui himbauan pada saat kegiatan apel atau upacara.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh Camat Cileunyi tersebut, walaupun pelaksanaannya belum optimal, namun langkah tersebut sudah sangat baik dalam rangka mencapai dan meningkatkan koordinasi yang efektif. Camat Cileunyi perlu lebih mengintensifkan langkah-langkah tersebut agar aparatur pemerintah yang ada di Kecamatan Cileunyi dapat tumbuh kesadaran dan pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip koordinasi yang efektif.

Selain memberikan pemahaman dan kesadaran, Camat Cileunyi perlu membiasakan kepada setiap aparatur pemerintah yang ada di Kecamatan Cileunyi agar selalu saling berkoordinasi dalam setiap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik. Dengan membiasakan untuk saling berkoordinasi dalam setiap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, diharapkan hal tersebut dapat menumbuhkan budaya kerja yang baik dalam organisasi, sehingga iklim kerja menjadi kondusif, yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud sesuai yang diharapkan.

4. Membangun Hubungan Kerja dan Budaya Kerja yang Baik sebagai Sebuah *Teamwork*

Koordinasi yang efektif dapat terwujud apabila didukung oleh kepemimpinan yang efektif pula. Setiap pemimpin organisasi memiliki tanggung jawab untuk membangun hubungan baik dalam pelaksanaan tugasnya, baik intern maupun antarorganisasi di wilayahnya.

Secara umum, upaya Camat Cileunyi dalam membangun hubungan kerja dengan seluruh aparatur pemerintahan yang ada di wilayah Kecamatan Cileunyi sudah berjalan dengan baik, walaupun hasilnya belum optimal. Kemampuan Camat dalam membina dan menjaga serta menumbuhkan hubungan kerja yang baik di lingkungan Pemerintah Kecamatan Cileunyi diharapkan dapat mendukung tercapainya efektivitas koordinasi dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi.

Selain itu, Camat Cileunyi juga selalu menghimbau, mengingatkan, dan mengajak setiap aparatur pemerintah di Kecamatan Cileunyi, SKPD, dan Instansi Vertikal yang ada di wilayah Kecamatan Cileunyi, untuk selalu berkoordinasi dan bekerja sama sebagai sebuah *teamwork* dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

Kualitas dan kompetensi aparatur pemerintahan di Kecamatan Cileunyi yang masih kurang merupakan salah satu penyebab terhambatnya hubungan kerja dan budaya kerja yang

baik di Kecamatan Cileunyi. Untuk itu, Camat Cileunyi dapat memberikan diklat pengembangan kapasitas bagi aparatur pemerintah agar kompetensinya meningkat. Dengan meningkatnya hubungan kerja dan budaya kerja yang baik, efektivitas koordinasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi dapat terwujud.

5. Membentuk Forum Koordinasi

Untuk tercapainya koordinasi yang efektif, perlu ketersediaan suatu wadah sebagai sarana dalam menjalin komunikasi yang efektif antarsemua pihak, sehingga efektivitas koordinasi dapat terwujud,

Dalam rangka meningkatkan efektivitas koordinasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi, Camat Cileunyi telah membentuk wadah dalam berkoordinasi, baik secara intern lingkup Kantor Kecamatan Cileunyi, melalui rapat-rapat internal, evaluasi dan pengawasan pelaksanaan tugas, serta melalui himbauan pada saat pelaksanaan apel atau upacara, maupun dengan SKPD dan Instansi Vertikal yang ada di wilayah Kecamatan Cileunyi, melalui Forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) tingkat Kecamatan Cileunyi, melalui Forum Komunikasi Pimpinan (Forkompim) Kecamatan Cileunyi, dan melalui rapat-rapat koordinasi di tingkat Kecamatan Cileunyi. Oleh karena itu, wadah-wadah koordinasi yang ada tersebut perlu dimanfaatkan secara

optimal agar tercipta koordinasi yang efektif dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi, sehingga pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud.

6. Menetapkan Agenda Rapat Koordinasi secara Rutin

Pemerintah Kecamatan Cileunyi telah melakukan upaya-upaya dalam rangka meningkatkan efektivitas koordinasi penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi. Adapun upaya-upaya tersebut di antaranya adalah dengan menetapkan agenda rapat secara rutin, seperti rapat mingguan, rapat bulanan, maupun rapat yang sifatnya insidental. Rapat-rapat tersebut dalam rangka evaluasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf serta penanaman pemahaman dan kesadaran berkoordinasi. Walaupun penetapan agenda rapat rutin tersebut sifatnya hanya lisan, namun pelaksanaannya sudah berjalan dengan baik. Selain itu, pertemuan secara rutin dengan SKPD dan Instansi Vertikal yang ada di wilayah Kecamatan Cileunyi dilaksanakan melalui forum Musrenbang di tingkat desa, kecamatan, dan kabupaten, Forum Komunikasi Pimpinan Kecamatan, dan koordinasi hal-hal yang sifatnya insidental, seperti perayaan hari-hari besar kebangsaan, hari-hari besar keagamaan, dan kegiatan-kegiatan lain yang sifatnya melibatkan seluruh komponen yang ada di Kecamatan Cileunyi.

Secara umum, upaya yang dilakukan oleh Camat Cileunyi dengan

menetapkan agenda rapat secara rutin dalam rangka pelaksanaan fungsi koordinasi Camat sudah berjalan baik, walaupun hasilnya belum optimal karena peserta yang menghadiri rapat tidak memiliki kompetensi dalam koordinasi tersebut. Oleh karena itu, dalam rangka efektivitas koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, Camat Cileunyi harus membangun kesadaran dan pemahaman semua pihak yang berkompeten untuk saling berkoordinasi dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang berjalan.

7. Membangun Kesepakatan dan Komitmen untuk Berkoordinasi yang Efektif

Salah satu upaya yang dilakukan oleh Camat Cileunyi dalam meningkatkan efektivitas koordinasi penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi di antaranya adalah dengan membangun kesepakatan dan komitmen dari setiap pihak untuk berkoordinasi secara efektif. Hal ini dapat dibuktikan dengan dilaksanakannya pertemuan-pertemuan rutin dengan seluruh aparatur Pemerintah Kecamatan Cileunyi dan SKPD serta Instansi Vertikal yang ada di wilayah Kecamatan Cileunyi, baik dalam bentuk rapat koordinasi dan forum Musrenbang, maupun melalui Forum Komunikasi Pimpinan Kecamatan Cileunyi.

Langkah yang dilakukan oleh Camat Cileunyi ini pada prinsipnya sudah dijalankan dengan baik, walaupun hasilnya belum optimal. Kesadaran dan pemahaman yang minim terha-

dap prinsip-prinsip koordinasi dari beberapa pihak, menjadi penghambat terciptanya koordinasi secara efektif di Kecamatan Cileunyi. Oleh karena itu, Camat Cileunyi perlu membangun dan menumbuhkan kesadaran dan pemahaman akan prinsip-prinsip koordinasi yang baik, sehingga efektivitas koordinasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi dapat terwujud.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka efektivitas Camat dalam mengoordinasikan penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Efektivitas Camat dalam mengoordinasikan penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung, secara umum sudah berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, namun hasilnya belum sesuai dengan yang diharapkan.
2. Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas Camat dalam mengoordinasikan penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung, adalah:
 - a. Akses informasi, komunikasi dan pemanfaatan teknologi informasi terkait penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Kecamatan Cileunyi belum dimanfaatkan dengan optimal.
 - b. Kesadaran aparatur pemerintahan di Kecamatan

Cileunyi untuk berkoordinasi masih kurang.

- c. Agenda *setting* terkait koordinasi sudah disusun dengan baik, namun kompetensi peserta yang hadir tidak sesuai dengan yang diharapkan.
 - d. Kesepakatan dan komitmen untuk saling berkoordinasi sudah dibuat, namun hasilnya sesuai dengan yang diharapkan.
 - e. Penetapan kesepakatan untuk berkoordinasi belum dibuatkan dalam sebuah ketetapan secara tertulis.
 - f. Insentif (sanksi) koordinasi masih sebatas teguran lisan yang tidak mempunyai kekuatan mengikat bagi setiap pihak yang melanggar.
 - g. *Feedback* dari proses koordinasi sebelumnya belum dimanfaatkan untuk menjadi bahan masukan bagi proses koordinasi selanjutnya.
3. Upaya-upaya yang dilakukan Camat Cileunyi dalam meningkatkan efektivitas koordinasi penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung, adalah:
 - a. Pembuatan website kecamatan dan desa;
 - b. Penanaman sikap disiplin dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas;
 - c. Penanaman pemahaman dan kesadaran berkoordinasi;
 - d. Membangun hubungan kerja dan budaya kerja yang baik sebagai sebuah *teamwork*;
 - e. Membentuk forum koordinasi;

- f. Menetapkan agenda rapat koordinasi secara rutin; dan
- g. Membangun kesepakatan dan komitmen untuk berkoordinasi yang efektif.

Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran peneliti terkait efektivitas Camat dalam mengoordinasikan penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung, adalah:

1. Agar fungsi koordinasi Camat Cileunyi dapat berjalan dengan efektif, perlu pemahaman terhadap prinsip-prinsip koordinasi yang efektif, penanaman kesadaran untuk selalu berkoordinasi bagi setiap pihak yang berkepentingan, serta penanaman sikap disiplin sehingga pada akhirnya akan menciptakan sinergitas, integrasi, dan sinkronisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.
2. Untuk mengatasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas Camat dalam mengoordinasikan penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung, maka harus melakukan:
 - a. Ketersediaan informasi dan komunikasi melalui pemanfaatan teknologi informasi perlu dioptimalkan agar mudah diakses oleh publik.
 - b. Semua pihak, baik Camat dan jajarannya, SKPD dan Instansi Vertikal, serta semua Kepala Desa di wilayah Kecamatan Cileunyi harus meningkatkan kesadaran akan pentingnya koordinasi, serta menghilangkan ego sektoral yang ada.
 - c. Dalam setiap rapat bulanan, seharusnya yang hadir tidak boleh mewakili stafnya, sehingga semua peserta rapat punya kewenangan dalam mengambil keputusan, khususnya terkait dengan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan.
 - d. Kesepakatan dan komitmen yang telah ada untuk saling berkoordinasi harus ditaati dan dijalankan dengan sebaik-baiknya oleh semua pihak, agar koordinasi berjalan dengan efektif.
 - e. Kesepakatan bersama untuk saling berkoordinasi perlu ditetapkan secara tertulis, sebagai alat pengawasan dalam memberikan sanksi bagi yang melanggar kesepakatan.
 - f. Insentif (sanksi) koordinasi di Kecamatan Cileunyi perlu ditegakkan dengan dasar yang jelas dan kuat, agar setiap pihak mau mentaati dan mematuhi kesepakatan untuk saling berkoordinasi serta siap menerima sanksi apabila melanggarnya.
 - g. Camat Cileunyi perlu melakukan evaluasi dalam setiap proses koordinasi dan mengoptimalkan hasilnya untuk proses koordinasi selanjutnya.
3. Camat Cileunyi perlu menemukan dan melakukan inovasi baru dalam upaya meningkatkan efektivitas koordinasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Cileunyi, agar sinkronisasi, integrasi, dan sinergitas

tercipta, sehingga penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kemasyarakatan di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung dapat berjalan efektif dan tepat sasaran sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

Handayani, SoewarNo. 2006. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan*. Jakarta: CV. Haji Masagung

Ndraha, Taliziduhu. 2011. *Kybernology*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Prakoso, Djoko. 1984. *Kedudukan dan Fungsi Kepala Daerah*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*. Jakarta: Erlangga

Stoner, James A. F. 1982. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga

Sarundajang. 2000. *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan

Swastha, Basu. 2003. *Pengantar Bisnis Modern (Pengantar ekonomi Perusahaan Modern)*. Yogyakarta: Liberty.