

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Kantor Kecamatan Kawali

Kantor Kecamatan Kawali merupakan pusat pemerintahan administratif tingkat kecamatan bagi wilayah Kecamatan Kawali di Kabupaten Ciamis, Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Kantor ini berfungsi sebagai tempat pelaksanaan tugas pemerintahan, pelayanan administrasi publik, koordinasi pembangunan wilayah, serta sebagai penghubung antara pemerintah kabupaten dengan masyarakat dan desa-desa di dalam wilayah kecamatan.

Alamat kantor secara umum tercatat di Jl. Veteran No. 29 Kawali, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat 46253. Melalui kantor kecamatan ini, warga masyarakat dapat mengurus berbagai jenis administrasi dan perizinan yang menjadi kewenangan kecamatan, seperti penerbitan Surat Keterangan Domisili, rekomendasi pembuatan SKCK, izin usaha mikro kecil (IUMK), pengesahan surat keterangan cerai, belum menikah atau dispensasi nikah, serta surat-surat keterangan lain sesuai kebutuhan masyarakat.

Sebagai lembaga pemerintahan, Kantor Kecamatan Kawali juga berperan dalam koordinasi pelaksanaan kebijakan publik, pembinaan masyarakat, dan fasilitasi layanan dasar yang menyentuh kehidupan sehari-hari warga di wilayahnya, termasuk desa-desa seperti Kawali, Kawalimukti, Talagasari,

Sindangsari, Winduraja, Citeureup, Purwasari, Margamulya, Selasari, Karangpawitan, dan Linggapura.

Kantor Kecamatan Kawali membuka layanan pada hari kerja normal pemerintah (Senin–Jumat) dan menjadi tempat berbagai kegiatan administratif dan koordinatif bagi aparatur pemerintah serta masyarakat. Telepon kontak publik yang tercatat untuk Kantor Kecamatan Kawali adalah (0265) 791 473.

4.1.2 Profil Kecamatan Kawali

4.1.2.1 Letak Geografis dan Batas Wilayah

Kecamatan Kawali merupakan salah satu kecamatan yang berada di wilayah Kabupaten Ciamis, Provinsi Jawa Barat. Secara geografis, Kecamatan Kawali memiliki posisi yang cukup strategis karena berada pada jalur penghubung antarwilayah di Kabupaten Ciamis, sehingga mendukung mobilitas penduduk serta aktivitas pemerintahan, sosial, dan ekonomi masyarakat.

Secara administratif, Kecamatan Kawali memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Panawangan
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Cipaku
3. Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Jatinagara
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Lumbung

Kondisi geografis Kecamatan Kawali pada umumnya terdiri dari wilayah daratan dengan kontur relatif datar hingga berbukit ringan, yang dimanfaatkan untuk permukiman penduduk, pertanian, serta kegiatan ekonomi masyarakat.

Letak geografis tersebut berpengaruh terhadap pola kehidupan sosial dan mata pencaharian masyarakat, yang sebagian besar bergerak di sektor pertanian, perdagangan, dan jasa.

4.1.2.2 Luas Wilayah dan Pembagian Administratif

Kecamatan Kawali merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Ciamis yang memiliki wilayah administratif dengan cakupan beberapa desa. Secara keseluruhan, Kecamatan Kawali memiliki luas wilayah yang digunakan untuk berbagai fungsi, antara lain permukiman penduduk, pertanian, fasilitas umum, serta kegiatan sosial dan ekonomi masyarakat.

Secara administratif, Kecamatan Kawali terbagi ke dalam sejumlah desa yang berada di bawah koordinasi pemerintahan kecamatan. Desa-desanya meliputi Desa Kawali, Kawalimukti, Talagasari, Sindangsari, Winduraja, Citeureup, Purwasari, Margamulya, Selasari, Karangpawitan, dan Linggapura. Masing-masing desa memiliki karakteristik wilayah dan potensi yang berbeda-beda, baik dari segi sosial, ekonomi, maupun sumber daya alam.

Pembagian wilayah administratif ini bertujuan untuk mempermudah penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, serta pemberian pelayanan publik kepada masyarakat. Pemerintah Kecamatan Kawali berperan sebagai koordinator dan fasilitator dalam mengintegrasikan kebijakan dan program pemerintah kabupaten agar dapat dilaksanakan secara efektif di tingkat desa.

4.1.2.3 Kondisi Demografis Penduduk

Kondisi demografis penduduk Kecamatan Kawali merupakan salah satu aspek penting dalam memahami karakteristik masyarakat serta kebutuhan pelayanan publik di wilayah tersebut. Penduduk Kecamatan Kawali tersebar di seluruh desa yang berada dalam wilayah administratif kecamatan, dengan tingkat kepadatan yang bervariasi antara satu desa dengan desa lainnya.

Berdasarkan karakteristik demografisnya, penduduk Kecamatan Kawali terdiri dari beragam kelompok usia, mulai dari usia produktif hingga usia nonproduktif. Kelompok usia produktif memiliki peran yang dominan dalam mendukung aktivitas ekonomi, sosial, dan pembangunan daerah, khususnya pada sektor pertanian, perdagangan, dan jasa. Sementara itu, kelompok usia anak-anak dan lanjut usia menjadi kelompok yang memerlukan perhatian khusus dalam penyediaan layanan pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan sosial.

Ditinjau dari komposisi jenis kelamin, jumlah penduduk laki-laki dan perempuan di Kecamatan Kawali relatif seimbang. Kondisi ini menunjukkan adanya potensi sumber daya manusia yang cukup untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, serta pelaksanaan berbagai program pelayanan publik di tingkat kecamatan dan desa.

4.1.2.4 Kondisi Sosial dan Ekonomi Masyarakat

Kondisi sosial dan ekonomi masyarakat Kecamatan Kawali mencerminkan kehidupan masyarakat yang masih kental dengan nilai-nilai kebersamaan, gotong royong, serta hubungan sosial yang erat antarwarga. Interaksi sosial masyarakat

berlangsung secara harmonis, baik dalam kegiatan kemasyarakatan, keagamaan, maupun dalam pelaksanaan pembangunan di tingkat desa. Nilai-nilai tersebut menjadi modal sosial yang penting dalam mendukung keberhasilan program pemerintah dan pelayanan publik di wilayah Kecamatan Kawali.

Dari sisi ekonomi, sebagian besar masyarakat Kecamatan Kawali menggantungkan mata pencahariannya pada sektor pertanian, baik sebagai petani maupun buruh tani. Selain itu, terdapat pula masyarakat yang bekerja di sektor perdagangan, jasa, dan usaha mikro kecil menengah (UMKM), yang berkembang seiring dengan meningkatnya aktivitas ekonomi dan kebutuhan masyarakat. Keberadaan pasar, usaha rumahan, serta jasa pelayanan turut mendorong perputaran ekonomi lokal.

Tingkat pendidikan masyarakat yang beragam juga memengaruhi kondisi sosial dan ekonomi di Kecamatan Kawali. Masyarakat dengan tingkat pendidikan menengah hingga tinggi umumnya memiliki akses yang lebih luas terhadap peluang kerja di sektor formal dan jasa, sementara masyarakat dengan tingkat pendidikan dasar lebih banyak bekerja di sektor informal dan pertanian. Kondisi ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi pemerintah kecamatan dalam mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui berbagai program pembinaan dan pemberdayaan masyarakat.

2.1.2.5 Sarana dan Prasarana Wilayah

Sarana dan prasarana merupakan faktor penting dalam mendukung aktivitas pemerintahan, pelayanan publik, serta kehidupan sosial dan ekonomi

masyarakat di Kecamatan Kawali. Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai berperan dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekaligus menunjang kelancaran pelaksanaan pembangunan di wilayah kecamatan.

Di bidang pendidikan, Kecamatan Kawali telah dilengkapi dengan berbagai fasilitas pendidikan formal, mulai dari tingkat pendidikan dasar hingga menengah. Keberadaan sekolah-sekolah tersebut memberikan akses pendidikan bagi masyarakat setempat serta mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia di wilayah Kecamatan Kawali.

Pada sektor kesehatan, Kecamatan Kawali memiliki fasilitas pelayanan kesehatan yang meliputi pusat kesehatan masyarakat (puskesmas), puskesmas pembantu, serta sarana kesehatan lainnya. Fasilitas ini berfungsi sebagai sarana pelayanan kesehatan dasar bagi masyarakat, sekaligus sebagai upaya pemerintah dalam meningkatkan derajat kesehatan dan kesejahteraan masyarakat.

Selain itu, sarana peribadatan di Kecamatan Kawali tersedia dalam jumlah yang cukup dan tersebar di seluruh desa, seperti masjid, mushala, dan tempat ibadah lainnya. Keberadaan sarana peribadatan ini mencerminkan kehidupan sosial dan keagamaan masyarakat yang berjalan secara harmonis.

Dari segi transportasi dan fasilitas umum, Kecamatan Kawali didukung oleh jaringan jalan yang menghubungkan antar desa serta menghubungkan kecamatan dengan wilayah lain di Kabupaten Ciamis. Sarana transportasi dan infrastruktur pendukung lainnya mempermudah mobilitas masyarakat, distribusi hasil produksi, serta akses terhadap pelayanan publik di kantor kecamatan dan instansi terkait.

4.1.2.6 Pemerintahan Kecamatan Kawali

Pemerintahan Kecamatan Kawali merupakan bagian dari sistem pemerintahan daerah Kabupaten Ciamis yang berfungsi sebagai penyelenggara pemerintahan, pelaksana pelayanan publik, serta koordinator pembangunan di tingkat kecamatan. Penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Kawali dipimpin oleh seorang Camat yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah Kabupaten Ciamis.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Camat dibantu oleh perangkat kecamatan yang terdiri dari Sekretaris Kecamatan, kepala subseksi, serta unit-unit kerja lainnya sesuai dengan struktur organisasi dan tata kerja pemerintahan kecamatan. Aparatur kecamatan memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan administratif kepada masyarakat, seperti pelayanan kependudukan, perizinan, serta berbagai bentuk rekomendasi dan fasilitasi kegiatan masyarakat.

Pemerintah Kecamatan Kawali juga berperan sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan desa di wilayahnya. Dalam hal ini, kecamatan melakukan pembinaan, pengawasan, dan fasilitasi terhadap pemerintah desa agar pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan desa dapat berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Koordinasi tersebut dilakukan melalui rapat-rapat, pembinaan administrasi, serta pendampingan terhadap program-program pembangunan desa.

Selain itu, Pemerintah Kecamatan Kawali menjalin kerja sama dan koordinasi dengan berbagai instansi terkait di tingkat kabupaten, seperti dinas dan

lembaga teknis, guna mendukung kelancaran pelaksanaan kebijakan dan program pemerintah daerah.

4.1.3 Visi Misi Kecamatan Kawali

4.1.3.1 Visi Kecamatan Kawali

Secara umum, Visi Kecamatan Kawali adalah : “Mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan kecamatan yang efektif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.” Visi ini menekankan pentingnya tata kelola pemerintahan yang baik, peningkatan kualitas pelayanan, serta penguatan peran aparatur kecamatan dalam melayani kebutuhan masyarakat secara adil dan merata. Visi tersebut sejalan dengan upaya pemerintah daerah dalam mendorong terwujudnya pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan partisipatif.

4.1.3.2 Misi Kecamatan Kawali

1. Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang cepat, tepat, dan mudah diakses oleh masyarakat melalui penyederhanaan prosedur serta peningkatan kinerja aparatur kecamatan.
2. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dengan mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kepastian hukum dalam setiap penyelenggaraan pemerintahan.

3. Meningkatkan profesionalisme dan kapasitas aparatur kecamatan agar mampu memberikan pelayanan yang responsif, efektif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.
4. Memperkuat koordinasi dan pembinaan terhadap pemerintah desa dalam rangka mendukung kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan desa.
5. Mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kecamatan.
6. Mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui fasilitasi kegiatan sosial dan ekonomi yang berkelanjutan.

4.1.4 Karakteristik Informan

4.1.4.1 Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini penulis sajikan karakteristik informan menurut jenis kelamin seperti terlihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.1
Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH
1.	Laki-laki	8
2.	Perempuan	0
	Jumlah	8

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan data pada tabel 4.4 di atas, menunjukkan bahwa informan dalam penelitian ini semuanya berjenis kelamin laki-laki. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa informan laki-laki dapat memberikan informasi dan data yang

diharapkan peneliti karena informan laki-laki lebih mengetahui permasalahan yang sedang peneliti teliti.

4.1.4.2 Karakteristik Informan Berdasarkan Usia

Kajian selanjutnya adalah deskripsi informan berdasarkan pada usia. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat usia produktif informan.

Tabel 4.2
Karakteristik Informan Berdasarkan Usia

NO	USIA	JUMLAH
1.	20-50	2
2.	>51	6
	JUMLAH	8

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa informan yang berusia 20-50 tahun berjumlah 2 orang, sedangkan informan yang berusia >51 tahun sebesar 6 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pada usia ini informan termasuk usia yang sudah matang dan sudah berpengalaman.

4.1.4.3 Karakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan

Selanjutnya penulis sajikan deskripsi tingkat pendidikan informan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Karakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH
1.	SD	3
1.	SMP	0
2.	SMA	1
3.	Sarjana	4
	JUMLAH	8

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat tingkat pendidikan yang dimiliki oleh para informan yang diwawancarai. Dari total 8 informan, mayoritas memiliki latar belakang pendidikan Sarjana, yaitu sebanyak 4 orang, diikuti oleh tingkat pendidikan SD sebanyak 3 orang dan tingkat pendidikan SMA jua sebanyak 1 orang.

4.1.5 Hasil Penelitian Manajemen Pemerintahan Dalam Implementasi Prinsip *Good Governance* Di Kantor Kecamatan Kawali

Menurut Soerjono Soekanto (2014:42) manajemen pemerintahan merupakan suatu proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah dalam rangka mencapai tujuan organisasi pemerintahan secara efektif dan efisien.

Sementara itu, Sedarmayanti (2018:3) menjelaskan bahwa *Good Governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan yang solid dan bertanggung jawab dengan menerapkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, efektivitas dan efisiensi, supremasi hukum, serta responsivitas dalam setiap aspek pemerintahan.

Dalam penelitian ini, yang menjadi dasar permasalahan adalah belum optimalnya penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali, yang ditandai dengan masih ditemukannya kendala dalam aspek transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, koordinasi antar-seksi, serta pengawasan internal pemerintahan.

Untuk mengetahui Manajemen Pemerintahan dalam Implementasi Prinsip *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali, peneliti melakukan studi observasi, wawancara, dan dokumentasi guna memperoleh data dan informasi yang sesuai dengan fakta lapangan serta kebutuhan penelitian.

Peneliti melakukan wawancara mengenai manajemen pemerintahan dan penerapan prinsip *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali dengan menggunakan kerangka pemikiran manajemen pemerintahan menurut George R. Terry (dalam Hasibuan, 2016:38) yang menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Selanjutnya, fungsi manajemen tersebut dianalisis dengan mengacu pada prinsip-prinsip *Good Governance* sebagaimana dikemukakan oleh UNDP (1997).

Berdasarkan kerangka tersebut, indikator analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1 Perencanaan

Menggunakan prinsip *Good Governance* mencakup :

- a. Transparansi
- b. Akuntabilitas
- c. Partisipasi
- d. Efektivitas & Efisiensi
- e. *Rule of law*
- f. Responsivitas

2 Pengorganisasian

Menggunakan prinsip *Good Governance* mencakup :

- a. Transparansi
- b. Akuntabilitas
- c. Partisipasi
- d. Efektivitas & Efisiensi

e. *Rule of law*

f. Responsivitas

3 Pelaksanaan

Menggunakan prinsip *Good Governance* mencakup :

a. Transparansi

b. Akuntabilitas

c. Partisipasi

d. Efektivitas & Efisiensi

e. *Rule of law*

f. Responsivitas

4 Pengawasan

Menggunakan prinsip *Good Governance* mencakup :

a. Transparansi

b. Akuntabilitas

c. Partisipasi

d. Efektivitas & Efisiensi

e. *Rule of law*

f. Responsivitas

Untuk mengetahui Manajemen Pemerintahan dalam Implementasi Prinsip *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali, peneliti mewawancarai 8 (delapan) orang informan, yang terdiri dari Camat Kecamatan Kawali, Sekretaris Kecamatan, Kepala Seksi, Kasubag Umum dan Kepegawaian, Perangkat Desa, serta masyarakat sebagai penerima pelayanan publik.

Pada bagian selanjutnya, akan diuraikan hasil wawancara dan pembahasan mengenai pelaksanaan manajemen pemerintahan, faktor penghambat, serta upaya-upaya yang dilakukan dalam mengimplementasikan prinsip *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali, yang dianalisis berdasarkan indikator-indikator tersebut di atas.

4.1.5.1 Perencanaan

Peneliti melakukan wawancara mengenai aspek perencanaan dalam manajemen pemerintahan dengan mengacu pada fungsi manajemen menurut George R. Terry yang meliputi perencanaan serta dianalisis menggunakan prinsip-prinsip *Good Governance* menurut UNDP (1997), yaitu transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas dan efisiensi, *rule of law*, serta responsivitas. Wawancara dilakukan kepada 8 (delapan) informan yang terdiri dari Camat Kecamatan Kawali, Sekretaris Kecamatan, Kepala Seksi Pemerintahan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Seksi Kesejahteraan Desa Talagasari, serta masyarakat sebagai penerima layanan publik.

Berdasarkan hasil observasi penelitian di Kantor Kecamatan Kawali, proses perencanaan pemerintahan dilaksanakan melalui kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Kecamatan yang melibatkan unsur Muspika, perangkat kecamatan, kepala desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), tokoh masyarakat, tokoh perempuan, serta unsur lembaga kemasyarakatan lainnya. Dalam kegiatan tersebut dibahas berbagai usulan pembangunan dan pelayanan publik yang berasal dari desa-desa di wilayah Kecamatan Kawali.

Berdasarkan hasil observasi, perencanaan telah dilakukan melalui mekanisme formal dan memiliki dokumen pendukung berupa berita acara Musrenbang, daftar hadir peserta, dan daftar usulan kegiatan pembangunan.

Dari aspek transparansi, hasil observasi menunjukkan bahwa informasi mengenai kegiatan Musrenbang dan pembahasan program telah disampaikan kepada peserta rapat dan pemerintah desa. Namun demikian, penyampaian hasil perencanaan kepada masyarakat secara luas masih belum optimal karena belum seluruh masyarakat mengetahui program prioritas yang direncanakan oleh kecamatan. Hal ini terlihat dari masih adanya masyarakat yang belum memahami hasil perencanaan maupun tahapan program yang akan dilaksanakan.

Berkaitan dengan hal tersebut, Camat Kecamatan Kawali, Bapak Raden Syaiful Slamet, S.Hut., menyampaikan bahwa:

“Setiap program yang direncanakan telah mengacu pada kebutuhan masyarakat serta usulan dari desa-desa, meskipun dalam pelaksanaannya masih terdapat keterbatasan dalam mengakomodasi seluruh aspirasi yang masuk. Proses perencanaan sudah berjalan sesuai prosedur, namun masih perlu ditingkatkan agar lebih tepat sasaran dan menyentuh kebutuhan masyarakat secara menyeluruh.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan telah dilakukan sesuai mekanisme yang berlaku dan berupaya menerapkan prinsip responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa pemerintah kecamatan telah melaksanakan forum perencanaan secara terbuka, namun transparansi informasi kepada masyarakat secara umum masih perlu ditingkatkan agar masyarakat lebih memahami arah pembangunan yang direncanakan.

Hal tersebut diperkuat oleh Sekretaris Kecamatan, Bapak Bandi Subroto, S.IP., yang menjelaskan bahwa:

“Penyusunan program kerja dilakukan melalui koordinasi antar-seksi dan disesuaikan dengan prioritas pembangunan. Dalam praktiknya masih terdapat kendala dalam hal sinkronisasi antara usulan dari bawah (*bottom-up*) dengan kebijakan dari atas (*top-down*), sehingga tidak semua rencana dapat direalisasikan secara optimal.”

Berdasarkan hasil observasi, koordinasi perencanaan antar bagian memang telah dilakukan melalui rapat internal dan pembahasan program kerja. Dari aspek akuntabilitas, perencanaan telah memiliki dasar administrasi yang jelas melalui penyusunan dokumen dan laporan kegiatan. Akan tetapi, keterbatasan anggaran serta penyesuaian terhadap kebijakan pemerintah daerah menyebabkan tidak seluruh usulan masyarakat dapat direalisasikan.

Selanjutnya, Kepala Seksi Pemerintahan, Bapak Memed, S.H., M.M., mengemukakan bahwa:

“Perencanaan di Kecamatan Kawali sudah melibatkan berbagai pihak, termasuk pemerintah desa, namun tingkat partisipasi masyarakat secara langsung masih relatif terbatas. Sebagian besar aspirasi masyarakat masih disampaikan melalui perwakilan, sehingga belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan masyarakat secara luas.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam kegiatan Musrenbang, keterlibatan masyarakat memang masih didominasi oleh unsur perwakilan tertentu seperti tokoh masyarakat dan perangkat desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip partisipasi dalam proses perencanaan belum sepenuhnya optimal karena masyarakat umum belum banyak terlibat secara langsung dalam penyampaian aspirasi.

Pendapat tersebut didukung oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Bapak Iin Solihin, S.Ag., yang menyatakan bahwa:

“Perencanaan kegiatan sudah diarahkan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Namun perencanaan yang ada masih cenderung bersifat rutin dan belum sepenuhnya inovatif.”

Berdasarkan hasil observasi, sebagian besar program yang direncanakan masih berfokus pada kegiatan pelayanan administratif rutin. Dari aspek efektivitas dan efisiensi, perencanaan telah berjalan sesuai prosedur, namun pemanfaatan teknologi informasi dan inovasi pelayanan masih belum optimal sehingga proses penyebaran informasi kepada masyarakat masih terbatas.

Selain itu, hasil wawancara dengan Kepala Seksi Kesejahteraan Desa Talagasari, Bapak Dadang Rohyaman, menunjukkan bahwa:

“Perencanaan di tingkat kecamatan pada dasarnya telah melibatkan pemerintah desa melalui forum Musrenbang. Desa memiliki kesempatan untuk mengusulkan berbagai program sesuai kebutuhan masyarakat, terutama yang berkaitan dengan pembangunan dan pelayanan dasar. Namun demikian, tidak semua usulan desa dapat direalisasikan karena harus disesuaikan dengan prioritas dan keterbatasan anggaran.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa prinsip partisipasi dan *rule of law* dalam proses perencanaan telah berjalan melalui mekanisme formal sesuai ketentuan yang berlaku. Akan tetapi, hasil observasi menunjukkan masih terdapat kesenjangan antara usulan masyarakat desa dengan program yang akhirnya direalisasikan oleh pemerintah kecamatan.

Sementara itu, masyarakat sebagai penerima pelayanan publik juga memberikan pandangan terkait proses perencanaan. Bapak Sanjo menyampaikan bahwa:

“Dirinya mengetahui adanya perencanaan pembangunan melalui musyawarah desa, namun tidak selalu terlibat secara langsung dalam proses tersebut. Informasi mengenai hasil perencanaan belum sepenuhnya tersampaikan kepada seluruh masyarakat.”

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Bapak Ijun yang menyatakan bahwa:

“Keterlibatan masyarakat dalam perencanaan masih terbatas pada tokoh-tokoh tertentu saja. Masyarakat umum jarang dilibatkan secara langsung dalam proses perencanaan.”

Selanjutnya, Bapak Mahili mengungkapkan bahwa:

“Masyarakat lebih banyak merasakan hasil dari perencanaan dibandingkan keterlibatan dalam prosesnya. Keterbukaan informasi mengenai perencanaan masih perlu diperbaiki agar masyarakat tidak hanya menjadi objek, tetapi juga bagian dari proses pembangunan.”

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan seluruh informan, dapat diketahui bahwa aspek perencanaan di Kantor Kecamatan Kawali telah berjalan melalui mekanisme formal sesuai ketentuan yang berlaku. Dari aspek transparansi, perencanaan telah didukung dengan adanya forum Musrenbang dan dokumen administrasi, namun penyampaian informasi kepada masyarakat masih belum optimal. Dari aspek akuntabilitas, proses perencanaan telah memiliki dasar administrasi dan prosedur yang jelas, meskipun belum seluruh usulan masyarakat dapat direalisasikan karena keterbatasan anggaran dan prioritas pembangunan. Dari aspek partisipasi, masyarakat telah dilibatkan dalam forum perencanaan, tetapi keterlibatannya masih bersifat representatif. Selain itu, dari aspek efektivitas dan efisiensi serta responsivitas, pemerintah kecamatan telah berupaya menyusun program sesuai kebutuhan masyarakat, namun pelaksanaannya masih memerlukan peningkatan agar lebih tepat sasaran dan inovatif.

Dengan demikian, hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa perencanaan di Kantor Kecamatan Kawali telah berjalan sesuai fungsi manajemen pemerintahan dan searah dengan prinsip-prinsip *Good Governance*, namun implementasinya masih memerlukan peningkatan terutama pada aspek transparansi informasi, perluasan partisipasi masyarakat, efektivitas program, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat secara menyeluruh.

4.1.5.2 Pengorganisasian

Berdasarkan Peraturan Bupati Ciamis Nomor 35 Tahun 2022 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan, struktur organisasi kecamatan terdiri atas Camat, Sekretaris Kecamatan, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Seksi Pemerintahan, Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Kepala Seksi Perekonomian, Kepala Seksi Pembangunan, serta Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mengenai aspek pengorganisasian dalam manajemen pemerintahan dengan mengacu pada fungsi manajemen menurut George R. Terry, khususnya fungsi pengorganisasian (*organizing*). Analisis penelitian menggunakan prinsip-prinsip *Good Governance* menurut *United Nations Development Programme* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas dan efisiensi, *rule of law*, serta responsivitas. Wawancara dilakukan terhadap 8 (delapan) informan yang terdiri atas Camat Kecamatan Kawali, Sekretaris Kecamatan Kawali, Kepala Seksi Pemerintahan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Seksi Kesejahteraan Desa Talagasari, serta masyarakat sebagai penerima layanan publik.

Berdasarkan hasil observasi penelitian di Kantor Kecamatan Kawali, pengorganisasian pemerintahan telah dilaksanakan melalui pembagian struktur organisasi dan tugas pokok yang mengacu pada ketentuan pemerintahan daerah. Struktur organisasi Kecamatan Kawali terdiri atas Camat, Sekretaris Kecamatan,

Kepala Seksi Pemerintahan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Seksi lainnya, kepala sub bagian, staf kecamatan, serta koordinasi dengan pemerintah desa di wilayah Kecamatan Kawali. Berdasarkan hasil observasi, struktur organisasi telah dipasang di lingkungan kantor kecamatan sebagai bentuk informasi kelembagaan kepada masyarakat dan aparatur.

Dari aspek transparansi, hasil observasi menunjukkan bahwa pembagian tugas dan fungsi aparatur telah tersedia secara administratif melalui struktur organisasi dan pembagian tugas kerja. Namun demikian, masyarakat masih belum sepenuhnya memahami alur pelayanan dan fungsi masing-masing bagian, sehingga dalam beberapa kondisi masyarakat masih harus bertanya secara langsung kepada petugas terkait proses pelayanan yang harus dilalui.

Berkaitan dengan hal tersebut, Camat Kecamatan Kawali, Bapak Raden Syaiful Slamet, S.Hut., menyampaikan bahwa:

“Pembagian tugas dan fungsi antar-seksi sudah diatur secara jelas berdasarkan ketentuan yang berlaku, sehingga masing-masing aparatur memiliki tanggung jawab yang spesifik dalam menjalankan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala dalam hal koordinasi antar-seksi, terutama ketika menangani kegiatan yang bersifat lintas bidang.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara struktural pengorganisasian telah berjalan sesuai aturan yang berlaku. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa setiap aparatur telah memiliki tugas dan fungsi masing-masing. Akan tetapi, dalam praktiknya koordinasi antar bagian masih belum sepenuhnya optimal, khususnya dalam pelayanan yang melibatkan lebih dari satu seksi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aspek efektivitas dan efisiensi dalam pengorganisasian masih perlu ditingkatkan.

Hal tersebut diperkuat oleh Sekretaris Kecamatan, Bapak Bandi Subroto, S.IP., yang menjelaskan bahwa:

“Secara administratif pengorganisasian telah tersusun dengan baik, termasuk dalam hal pembagian kerja dan alur koordinasi. Setiap kegiatan pada umumnya telah memiliki penanggung jawab yang jelas. Akan tetapi, dalam praktiknya masih diperlukan peningkatan komunikasi internal agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif dan tidak terjadi miskomunikasi antar-unit kerja.”

Berdasarkan hasil observasi, koordinasi internal memang dilakukan melalui rapat dan komunikasi antar aparatur. Dari aspek akuntabilitas, setiap kegiatan telah memiliki penanggung jawab yang jelas sesuai bidang kerja masing-masing. Namun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa komunikasi antar bagian terkadang masih mengalami keterlambatan sehingga memengaruhi proses pelayanan dan penyelesaian pekerjaan tertentu.

Selanjutnya, Kepala Seksi Pemerintahan, Bapak Memed, S.H., M.M., mengemukakan bahwa:

“Struktur organisasi yang ada sebenarnya sudah cukup mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan. Namun, pelaksanaan koordinasi masih perlu diperkuat, khususnya dalam hal sinkronisasi program antar-seksi.”

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa pembagian tugas aparatur telah berjalan sesuai fungsi masing-masing. Akan tetapi, sinkronisasi kegiatan antar bagian masih memerlukan penyesuaian dalam pelaksanaannya, terutama ketika kegiatan melibatkan beberapa bidang sekaligus. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengorganisasian masih perlu diperkuat melalui koordinasi yang lebih terintegrasi.

Pendapat tersebut didukung oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Bapak Iin Solihin, S.Ag., yang menyatakan bahwa:

“Dalam praktik pelayanan sehari-hari, seringkali diperlukan kerja sama lintas seksi yang membutuhkan koordinasi yang lebih intensif. Apabila komunikasi antar-seksi dapat ditingkatkan, maka pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lebih cepat dan efisien.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa pelayanan administrasi masyarakat memang melibatkan beberapa bagian pelayanan yang saling berkaitan. Dari aspek responsivitas, aparatur telah berupaya membantu masyarakat sesuai kebutuhan pelayanan. Namun demikian, masyarakat masih mengalami kendala dalam memahami alur pelayanan karena informasi yang tersedia belum sepenuhnya jelas dan mudah dipahami.

Selain itu, hasil wawancara dengan Kepala Seksi Kesejahteraan Desa Talagasari, Bapak Dadang Rohyaman, menunjukkan bahwa:

“Dari sisi pemerintah desa, pengorganisasian di tingkat kecamatan sudah cukup jelas, terutama dalam hal pembagian tugas dan alur koordinasi. Namun demikian, dalam beberapa situasi, koordinasi masih belum berjalan secara optimal, terutama ketika terdapat perubahan informasi atau instruksi yang tidak tersampaikan secara merata kepada seluruh pihak yang terlibat.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dari aspek *rule of law*, pengorganisasian telah berjalan sesuai ketentuan dan struktur pemerintahan yang berlaku. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala koordinasi dan penyampaian informasi antar bagian pemerintahan.

Sementara itu, masyarakat sebagai penerima layanan publik juga memberikan pandangan terkait pengorganisasian pelayanan di Kantor Kecamatan Kawali. Bapak Sanjo menyampaikan bahwa:

“Dari sudut pandang masyarakat, pengorganisasian di kantor kecamatan sudah terlihat cukup teratur, terutama dalam pelayanan administrasi. Petugas sudah memiliki tugas masing-masing, sehingga masyarakat dapat diarahkan sesuai kebutuhan pelayanan.”

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa masyarakat telah melihat adanya pembagian tugas aparatur dalam pelayanan publik. Akan tetapi, Bapak Sanjo juga menyampaikan bahwa dalam kondisi tertentu masyarakat masih mengalami kebingungan ketika harus berpindah dari satu bagian ke bagian lain.

Pendapat serupa disampaikan oleh Bapak Ijun yang menyatakan bahwa:

“Secara umum pelayanan di kecamatan sudah berjalan dengan baik, namun masih terdapat kendala dalam hal kejelasan alur pelayanan. Koordinasi antar bagian terkadang belum terlihat secara jelas bagi masyarakat.”

Selanjutnya, Bapak Mahili mengungkapkan bahwa:

“Pengorganisasian di Kantor Kecamatan Kawali sudah cukup membantu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, namun masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki, terutama dalam hal komunikasi antar petugas dan kejelasan informasi pelayanan.”

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan seluruh informan, dapat diketahui bahwa pengorganisasian di Kantor Kecamatan Kawali telah berjalan sesuai struktur dan ketentuan pemerintahan yang berlaku. Dari aspek transparansi, struktur organisasi dan pembagian tugas telah tersedia secara administratif, meskipun informasi alur pelayanan masih belum sepenuhnya dipahami masyarakat. Dari aspek akuntabilitas, setiap bidang telah memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai fungsi masing-masing. Dari aspek efektivitas dan efisiensi, pengorganisasian telah mendukung pelaksanaan pelayanan publik, namun koordinasi dan komunikasi antar-seksi masih perlu ditingkatkan. Selain itu, dari aspek responsivitas, aparatur telah berupaya membantu masyarakat dalam pelayanan, meskipun masih ditemukan kendala dalam sinkronisasi pelayanan antar bagian.

Dengan demikian, hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa pengorganisasian di Kantor Kecamatan Kawali telah berjalan sesuai fungsi manajemen pemerintahan dan searah dengan prinsip-prinsip *Good Governance*, namun implementasinya masih memerlukan peningkatan terutama pada aspek koordinasi internal, komunikasi antar-seksi, transparansi informasi pelayanan, serta efektivitas pelaksanaan tugas agar pelayanan publik dapat berjalan lebih optimal.

4.1.5.3 Pelaksanaan

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan manajemen pemerintahan di Kantor Kecamatan Kawali dilaksanakan melalui berbagai kegiatan pelayanan publik, administrasi pemerintahan, pembinaan desa, serta koordinasi lintas sektor yang mengacu pada fungsi pelaksanaan menurut George R. Terry. Dalam pelaksanaannya, aspek pelaksanaan dianalisis berdasarkan prinsip-prinsip *Good Governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas dan efisiensi, *rule of law*, serta responsivitas.

Berdasarkan hasil observasi peneliti di Kantor Kecamatan Kawali, pelaksanaan pelayanan publik telah berjalan melalui pelayanan administrasi kependudukan, surat-menyurat, legalisasi dokumen, rekomendasi administrasi, serta pelayanan umum lainnya. Pelayanan dilaksanakan pada jam kerja sesuai ketentuan yang berlaku dan didukung oleh ruang pelayanan masyarakat. Selain itu, peneliti juga mengamati adanya kegiatan pemerintahan lain seperti rapat koordinasi pemerintahan, pembinaan desa, pelayanan sosial kemasyarakatan, serta

kegiatan posyandu dan pembinaan masyarakat yang melibatkan unsur kecamatan dan desa.

Dalam aspek transparansi, hasil observasi menunjukkan bahwa Kantor Kecamatan Kawali telah memasang beberapa informasi pelayanan berupa persyaratan administrasi dan jenis layanan di area pelayanan. Namun, informasi mengenai standar waktu pelayanan, mekanisme pengaduan, serta alur pelayanan belum seluruhnya tersampaikan secara lengkap dan terbuka kepada masyarakat. Sebagian masyarakat masih terlihat bertanya langsung kepada petugas terkait prosedur pelayanan yang harus dilakukan.

Dalam aspek akuntabilitas, hasil observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan pelayanan telah dilakukan sesuai pembagian tugas masing-masing aparatur. Setiap pelayanan dilakukan oleh petugas sesuai bidangnya dan terdapat pencatatan administrasi pelayanan. Akan tetapi, evaluasi terhadap hasil pelayanan dan kepuasan masyarakat belum terlihat dilakukan secara rutin dan terdokumentasi secara terbuka.

Dalam aspek partisipasi, peneliti mengamati bahwa masyarakat cukup aktif datang untuk memperoleh pelayanan maupun mengikuti kegiatan tertentu yang dilaksanakan kecamatan. Namun demikian, keterlibatan masyarakat dalam memberikan masukan terhadap kualitas pelayanan masih terbatas karena belum tersedia forum evaluasi pelayanan yang dilakukan secara berkala.

Dalam aspek efektivitas dan efisiensi, hasil observasi menunjukkan bahwa pelayanan pada dasarnya telah berjalan cukup tertib, namun dalam kondisi tertentu masih terjadi antrean pelayanan dan keterlambatan proses administrasi

akibat tingginya jumlah masyarakat yang dilayani serta keterbatasan sarana pendukung. Selain itu, penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan masih belum optimal dan sebagian pelayanan masih dilakukan secara manual.

Dalam aspek *rule of law*, peneliti mengamati bahwa pelaksanaan pelayanan telah mengacu pada ketentuan administrasi dan persyaratan yang berlaku. Aparatur memberikan pelayanan berdasarkan prosedur yang telah ditentukan dan masyarakat diwajibkan memenuhi persyaratan administrasi sebelum pelayanan diproses.

Dalam aspek responsivitas, hasil observasi menunjukkan bahwa aparatur kecamatan cukup responsif dalam memberikan pelayanan dan membantu masyarakat yang mengalami kesulitan administrasi. Petugas terlihat aktif memberikan arahan kepada masyarakat, meskipun dalam beberapa kondisi respons pelayanan masih belum maksimal ketika jumlah masyarakat yang datang cukup banyak.

Hasil observasi tersebut kemudian diperkuat oleh hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Kawali, Bapak Raden Syaiful Slamet, S.Hut., yang menyampaikan bahwa:

“Pelaksanaan kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik di Kecamatan Kawali pada dasarnya sudah berjalan sesuai tugas dan fungsi masing-masing. Aparatur kecamatan berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal sesuai prosedur yang berlaku. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala seperti keterbatasan sarana pendukung dan tingginya kebutuhan pelayanan masyarakat yang harus terus ditingkatkan.”

Hal tersebut diperkuat oleh Sekretaris Kecamatan, Bapak Bandi Subroto, S.IP., yang menjelaskan bahwa:

“Pelaksanaan program dan pelayanan sudah mengacu pada rencana kerja yang telah disusun sebelumnya. Dari sisi administrasi sudah berjalan cukup baik, hanya saja dalam praktiknya masih terdapat hambatan teknis seperti keterbatasan sumber daya manusia dan koordinasi pelaksanaan yang kadang belum maksimal.”

Selanjutnya, Kepala Seksi Pemerintahan, Bapak Memed, S.H., M.M., menyampaikan bahwa:

“Pelaksanaan kegiatan pemerintahan dilakukan berdasarkan aturan dan prosedur yang berlaku. Namun dalam kondisi tertentu, pelaksanaan di lapangan memerlukan penyesuaian karena kebutuhan masyarakat cukup beragam dan kondisi di lapangan tidak selalu sama dengan perencanaan awal.”

Pendapat tersebut didukung oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Bapak Iin Solihin, S.Ag., yang menyatakan bahwa:

“Pelayanan publik terus diupayakan agar berjalan cepat dan baik kepada masyarakat. Akan tetapi masih ada masyarakat yang belum memahami prosedur pelayanan karena informasi yang tersedia belum seluruhnya lengkap dan mudah dipahami.”

Selain itu, Kepala Seksi Kesejahteraan Desa Talagasari, Bapak Dadang Rohyaman, menjelaskan bahwa:

“Pelaksanaan program dari kecamatan secara umum sudah berjalan dan dirasakan manfaatnya oleh desa. Koordinasi pelaksanaan kegiatan juga cukup baik, walaupun dalam beberapa kegiatan masih terdapat kendala teknis dan keterbatasan fasilitas di lapangan.”

Pendapat masyarakat sebagai penerima layanan publik juga menunjukkan adanya kondisi yang relatif sejalan dengan hasil observasi. Bapak Sanjo menyampaikan bahwa:

“Pelayanan di kecamatan sudah cukup membantu masyarakat, terutama urusan administrasi. Petugas juga cukup ramah, hanya kadang prosesnya masih membutuhkan waktu cukup lama ketika masyarakat yang datang sedang banyak.”

Hal serupa disampaikan oleh Bapak Ijun, yang menyatakan bahwa:

“Secara umum pelayanan sudah berjalan baik, tetapi masyarakat terkadang masih bingung mengenai alur pelayanan dan persyaratan administrasi karena belum semua informasi dijelaskan secara lengkap.”

Sementara itu, Bapak Mahili mengungkapkan bahwa:

“Pelayanan di kecamatan sudah cukup baik dan aparat membantu masyarakat ketika ada kesulitan. Namun ke depan diharapkan pelayanan bisa lebih cepat dan informasi pelayanan lebih terbuka supaya masyarakat lebih mudah memahami prosesnya.”

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan seluruh informan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen pemerintahan di Kantor Kecamatan Kawali pada dasarnya telah berjalan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku. Pelaksanaan pelayanan publik, administrasi pemerintahan, dan kegiatan kemasyarakatan telah dilaksanakan oleh aparat sesuai tugas dan fungsi masing-masing. Dari sisi *Good Governance*, aspek *rule of law* dan responsivitas sudah mulai terlihat dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat.

Namun demikian, implementasi prinsip *Good Governance* pada aspek pelaksanaan masih belum optimal sepenuhnya. Transparansi pelayanan masih perlu ditingkatkan karena informasi pelayanan belum seluruhnya terbuka dan mudah dipahami masyarakat. Dari sisi akuntabilitas, evaluasi pelayanan belum sepenuhnya berbasis pada pengukuran kepuasan masyarakat. Selain itu, efektivitas dan efisiensi pelayanan masih terkendala keterbatasan sumber daya manusia, sarana pendukung, serta pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal. Oleh karena itu, pelaksanaan pemerintahan di Kantor Kecamatan Kawali masih memerlukan perbaikan agar prinsip-prinsip *Good Governance* dapat

diterapkan secara lebih efektif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

4.1.5.4 Pengawasan

Berdasarkan hasil penelitian, pengawasan dalam manajemen pemerintahan di Kantor Kecamatan Kawali dilaksanakan melalui kegiatan monitoring, evaluasi program, laporan kegiatan, rapat koordinasi, serta pengawasan terhadap pelayanan publik dan pelaksanaan kegiatan pemerintahan desa. Pengawasan tersebut dianalisis berdasarkan prinsip-prinsip *Good Governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas dan efisiensi, *rule of law*, serta responsivitas.

Berdasarkan hasil observasi peneliti di Kantor Kecamatan Kawali, pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan dilakukan melalui pemeriksaan laporan kegiatan dari masing-masing seksi, monitoring pelayanan publik, evaluasi internal, serta koordinasi berkala antara pimpinan dan aparatur kecamatan. Peneliti juga mengamati adanya dokumen laporan kegiatan dan administrasi pelaksanaan program yang digunakan sebagai bentuk pertanggungjawaban kegiatan pemerintahan.

Dalam aspek transparansi, hasil observasi menunjukkan bahwa hasil evaluasi dan pengawasan internal belum sepenuhnya disampaikan secara terbuka kepada masyarakat. Informasi mengenai tindak lanjut hasil evaluasi pelayanan maupun mekanisme penyampaian pengaduan masyarakat masih belum terlihat

dipublikasikan secara optimal di lingkungan kantor kecamatan. Masyarakat masih lebih banyak menyampaikan keluhan secara langsung kepada petugas pelayanan.

Dalam aspek akuntabilitas, pengawasan telah dilakukan melalui laporan kegiatan dan evaluasi administratif dari masing-masing bidang. Setiap pelaksanaan kegiatan pada umumnya diwajibkan membuat laporan pertanggungjawaban sebagai bentuk akuntabilitas pelaksanaan tugas. Akan tetapi, pengawasan masih lebih berfokus pada kelengkapan administrasi dibandingkan pengukuran hasil dan dampak pelayanan terhadap masyarakat.

Dalam aspek partisipasi, hasil observasi menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam proses pengawasan masih relatif terbatas. Belum terdapat forum khusus atau mekanisme yang secara aktif melibatkan masyarakat dalam memberikan penilaian terhadap kualitas pelayanan maupun pelaksanaan program pemerintah kecamatan.

Dalam aspek efektivitas dan efisiensi, pengawasan internal telah berjalan melalui rapat evaluasi dan monitoring kegiatan. Namun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa tindak lanjut terhadap hasil evaluasi belum seluruhnya dilakukan secara cepat dan berkelanjutan, sehingga beberapa kendala pelayanan masih ditemukan dalam pelaksanaan sehari-hari.

Dalam aspek *rule of law*, pengawasan dilakukan dengan mengacu pada ketentuan administrasi pemerintahan dan prosedur kerja yang berlaku. Aparatur kecamatan diwajibkan melaksanakan tugas sesuai aturan serta mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan melalui laporan administrasi dan evaluasi internal.

Dalam aspek responsivitas, hasil observasi menunjukkan bahwa aparatur kecamatan cukup responsif dalam menerima laporan atau keluhan masyarakat secara langsung. Akan tetapi, belum terdapat sistem pengaduan yang terdokumentasi dan terintegrasi secara baik sehingga tindak lanjut terhadap keluhan masyarakat belum sepenuhnya terukur.

Hasil observasi tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Kawali, Bapak Raden Syaiful Slamet, S.Hut., yang menyampaikan bahwa:

“Pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan dilakukan melalui monitoring dan evaluasi rutin, baik melalui laporan kegiatan maupun rapat koordinasi internal. Setiap seksi diwajibkan menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.”

Hal tersebut diperkuat oleh Sekretaris Kecamatan, Bapak Bandi Subroto, S.IP., yang menjelaskan bahwa:

“Pengawasan dilakukan untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana dan ketentuan yang berlaku. Namun dalam praktiknya, pengawasan masih lebih banyak bersifat administratif karena evaluasi berbasis kinerja dan dampak program belum sepenuhnya berjalan optimal.”

Selanjutnya, Kepala Seksi Pemerintahan, Bapak Memed, S.H., M.M., menyampaikan bahwa:

“Monitoring kegiatan pemerintahan sudah dilakukan secara rutin, terutama terhadap kegiatan desa dan pelayanan administrasi. Akan tetapi pengawasan masih perlu ditingkatkan agar tidak hanya melihat laporan kegiatan, tetapi juga hasil pelaksanaan di lapangan.”

Pendapat tersebut didukung oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Bapak Iin Solihin, S.Ag., yang menyatakan bahwa:

“Pengawasan pelayanan dilakukan melalui pengamatan langsung dan evaluasi internal. Namun sampai saat ini belum tersedia sistem pengaduan masyarakat yang terdokumentasi secara baik sehingga masukan masyarakat masih disampaikan secara langsung kepada petugas.”

Selain itu, Kepala Seksi Kesejahteraan Desa Talagasari, Bapak Dadang

Rohyaman, menjelaskan bahwa:

“Pihak kecamatan sudah melakukan pengawasan terhadap kegiatan di desa melalui monitoring dan koordinasi. Tetapi pengawasan yang dilakukan masih lebih banyak berkaitan dengan administrasi dan laporan kegiatan sehingga evaluasi terhadap dampak program masih perlu ditingkatkan.”

Pendapat masyarakat sebagai penerima layanan publik juga menunjukkan kondisi yang relatif sejalan dengan hasil observasi. Bapak Sanjo menyampaikan bahwa:

“Selama menerima pelayanan, masyarakat jarang mengetahui adanya evaluasi atau pengawasan terhadap pelayanan yang diberikan. Biasanya masyarakat hanya menyampaikan keluhan langsung kepada petugas apabila ada kendala.”

Hal serupa disampaikan oleh Bapak Ijun, yang menyatakan bahwa:

“Pengawasan pelayanan belum terlihat secara jelas oleh masyarakat. Belum ada tempat khusus atau media pengaduan yang mudah digunakan masyarakat untuk memberikan masukan terhadap pelayanan.”

Sementara itu, Bapak Mahili mengungkapkan bahwa:

“Masyarakat berharap adanya keterbukaan dalam pengawasan pelayanan supaya masyarakat juga bisa ikut memberikan masukan terhadap pelayanan yang diterima. Dengan begitu pelayanan bisa terus diperbaiki.”

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan seluruh informan, dapat disimpulkan bahwa pengawasan di Kantor Kecamatan Kawali pada dasarnya telah dilaksanakan melalui monitoring kegiatan, evaluasi internal, rapat koordinasi, dan laporan pertanggungjawaban kegiatan. Pengawasan telah berjalan

sesuai prosedur administrasi dan menjadi bagian dari fungsi manajemen pemerintahan dalam mengendalikan pelaksanaan program dan pelayanan publik.

Namun demikian, implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* dalam aspek pengawasan masih belum optimal sepenuhnya. Transparansi pengawasan masih terbatas karena hasil evaluasi dan tindak lanjut pengawasan belum disampaikan secara terbuka kepada masyarakat. Dari sisi akuntabilitas, pengawasan masih lebih berorientasi pada administrasi dibandingkan evaluasi berbasis hasil dan dampak pelayanan. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam pengawasan juga masih rendah karena belum tersedia mekanisme pengaduan dan evaluasi pelayanan yang terintegrasi secara baik. Oleh karena itu, pengawasan di Kantor Kecamatan Kawali masih perlu diperkuat agar dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

4.1.6 Faktor-Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Implementasi *Good Governance* Di Kantor Kecamatan Kawali

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi dan wawancara terhadap delapan informan di Kantor Kecamatan Kawali, diketahui bahwa implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan pelaksanaan fungsi manajemen pemerintahan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

1. Faktor Pendukung Implementasi *Good Governance*

Faktor pendukung pertama adalah adanya komitmen pimpinan dan aparatur kecamatan dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Berdasarkan hasil wawancara, Camat Kecamatan Kawali, Bapak Raden Syaiful Slamet, S.Hut., menyampaikan bahwa aparatur kecamatan terus berupaya menjalankan pelayanan sesuai ketentuan yang berlaku serta melaksanakan koordinasi dalam setiap pelaksanaan program pemerintahan. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan rapat koordinasi internal, monitoring kegiatan, serta pembinaan terhadap aparatur pelayanan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan pemerintahan di Kantor Kecamatan Kawali telah dilaksanakan sesuai prosedur administrasi pemerintahan, seperti pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), rapat koordinasi antar-seksi, monitoring kegiatan desa, serta pelayanan administrasi kepada masyarakat. Selain itu, hasil Musrenbang kecamatan juga dimuat ke dalam Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) sebagai bagian dari proses perencanaan pembangunan daerah. Kondisi tersebut menunjukkan adanya penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam proses pemerintahan.

Menurut Dwiyanto (2017:78), komitmen pimpinan birokrasi merupakan salah satu faktor utama dalam mewujudkan *Good Governance* karena keberhasilan tata kelola pemerintahan sangat dipengaruhi oleh

keseriusan pimpinan dalam menciptakan pelayanan yang responsif, transparan, dan akuntabel. Berdasarkan hasil penelitian, komitmen pimpinan dan aparatur menjadi salah satu faktor yang mendukung implementasi *Good Governance* di Kecamatan Kawali.

Faktor pendukung berikutnya adalah adanya struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas. Berdasarkan hasil observasi, struktur organisasi Kecamatan Kawali telah tersusun sesuai ketentuan pemerintahan daerah yang terdiri dari Camat, Sekretaris Kecamatan, Kepala Seksi, staf pelaksana, serta koordinasi dengan pemerintah desa. Pembagian tugas dan fungsi aparatur telah diatur berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang sehingga aparatur memiliki tanggung jawab kerja yang jelas.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Sekretaris Kecamatan, Bapak Bandi Subroto, S.IP., yang menyampaikan bahwa setiap kegiatan pemerintahan dan pelayanan telah memiliki penanggung jawab sesuai bidang tugas masing-masing sehingga memudahkan pelaksanaan koordinasi administrasi pemerintahan.

Menurut OECD (2015), kapasitas kelembagaan dan kejelasan struktur organisasi merupakan unsur penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Struktur organisasi yang jelas akan mempermudah koordinasi kerja, pembagian tanggung jawab, serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pemerintahan.

Selain itu, faktor pendukung lainnya adalah adanya regulasi dan prosedur kerja yang menjadi pedoman dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Berdasarkan hasil observasi, pelayanan administrasi di Kantor Kecamatan Kawali telah dilaksanakan berdasarkan prosedur pelayanan yang berlaku. Aparatur kecamatan juga melaksanakan pelayanan sesuai ketentuan administrasi pemerintahan serta aturan pelayanan publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prinsip *rule of law* dalam *Good Governance* telah diterapkan dalam pelaksanaan pemerintahan di Kecamatan Kawali.

2. Faktor Penghambat Implementasi *Good Governance*

Di samping faktor pendukung tersebut, hasil penelitian juga menunjukkan adanya beberapa faktor penghambat dalam implementasi *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali. Faktor penghambat pertama adalah keterbatasan sumber daya manusia, baik dari segi jumlah maupun kompetensi aparatur. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemerintahan, Bapak Memed, S.H., M.M., masih terdapat beban kerja yang cukup tinggi dalam pelaksanaan pelayanan dan kegiatan pemerintahan, terutama ketika pelaksanaan kegiatan melibatkan lebih dari satu bidang kerja. Selain itu, kemampuan aparatur dalam pemanfaatan teknologi informasi juga belum merata.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian pelayanan administrasi masih dilakukan secara manual dan belum sepenuhnya didukung oleh sistem pelayanan berbasis teknologi informasi. Kondisi tersebut menyebabkan proses

pelayanan dalam beberapa keadaan membutuhkan waktu yang lebih lama, terutama ketika jumlah masyarakat yang datang cukup banyak.

Menurut Mardiasmo (2018:40), kualitas sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam keberhasilan penerapan *Good Governance* karena aparatur menjadi pelaksana utama pelayanan publik dan administrasi pemerintahan. Keterbatasan kompetensi aparatur dapat memengaruhi efektivitas, efisiensi, dan responsivitas pelayanan publik.

Faktor penghambat berikutnya adalah koordinasi internal antar-seksi yang belum berjalan secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pelayanan Umum, Bapak Iin Solihin, S.Ag., koordinasi antar bagian masih memerlukan peningkatan, terutama dalam pelaksanaan pelayanan dan kegiatan yang membutuhkan kerja sama lintas bidang.

Hasil observasi menunjukkan bahwa masyarakat masih harus berpindah dari satu bagian ke bagian lain dalam proses pelayanan administrasi tertentu. Selain itu, komunikasi antar bagian terkadang belum berjalan secara maksimal sehingga memengaruhi efektivitas pelayanan kepada masyarakat.

Dalam teori manajemen, koordinasi merupakan bagian penting dalam pengorganisasian karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh keterpaduan kerja antar bagian. Apabila koordinasi belum berjalan dengan baik, maka efektivitas organisasi juga akan mengalami hambatan.

Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik dan penyampaian informasi pemerintahan juga masih belum optimal. Berdasarkan hasil observasi, informasi pelayanan masih lebih banyak

disampaikan secara langsung kepada masyarakat dan belum sepenuhnya menggunakan media informasi digital yang terintegrasi. Informasi mengenai prosedur pelayanan, pengaduan masyarakat, serta hasil evaluasi pelayanan belum seluruhnya tersedia secara terbuka dan mudah diakses masyarakat.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prinsip transparansi dan efektivitas dalam *Good Governance* masih menghadapi kendala dalam implementasinya. Dalam pemerintahan modern, pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu sarana penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan keterbukaan informasi pemerintahan.

Faktor penghambat lainnya adalah masih rendahnya partisipasi masyarakat dalam proses pemerintahan, khususnya pada tahap perencanaan dan pengawasan. Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat sebagai penerima pelayanan publik, masyarakat masih lebih banyak berperan sebagai penerima pelayanan dibandingkan terlibat aktif dalam proses evaluasi pelayanan maupun pengawasan pemerintahan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam Musrenbang masih cenderung bersifat perwakilan sehingga belum seluruh lapisan masyarakat terlibat secara langsung dalam proses perencanaan pembangunan. Selain itu, mekanisme pengaduan dan evaluasi pelayanan publik juga belum terdokumentasi secara terintegrasi.

Menurut UNDP (1997), partisipasi masyarakat merupakan salah satu prinsip utama *Good Governance* karena keterlibatan masyarakat akan mendorong pemerintahan menjadi lebih responsif dan akuntabel terhadap

kebutuhan publik. Rendahnya partisipasi masyarakat menyebabkan implementasi *Good Governance* belum sepenuhnya berjalan optimal.

Selain itu, sistem pengawasan yang masih bersifat administratif juga menjadi faktor penghambat dalam implementasi *Good Governance* di Kecamatan Kawali. Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur kecamatan dan masyarakat, pengawasan masih lebih berfokus pada laporan kegiatan dibandingkan evaluasi berbasis kinerja dan dampak pelayanan terhadap masyarakat.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pengawasan dilakukan melalui laporan administrasi, monitoring kegiatan, dan rapat evaluasi internal, namun belum didukung oleh sistem evaluasi pelayanan berbasis kepuasan masyarakat secara terintegrasi. Kondisi tersebut menyebabkan proses pengawasan belum sepenuhnya mampu mengukur kualitas pelayanan publik secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali didukung oleh adanya komitmen pimpinan dan aparatur, struktur organisasi yang jelas, serta adanya regulasi dan prosedur kerja yang menjadi pedoman pelaksanaan pemerintahan. Namun demikian, implementasi *Good Governance* masih menghadapi beberapa hambatan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, koordinasi internal yang belum optimal, pemanfaatan teknologi informasi yang masih terbatas, rendahnya partisipasi masyarakat, serta sistem pengawasan yang masih bersifat administratif.

Dengan demikian, diperlukan peningkatan kapasitas aparatur, penguatan koordinasi internal, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, peningkatan partisipasi masyarakat, serta pengembangan sistem pengawasan yang lebih terbuka dan berbasis kinerja agar implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali dapat berjalan lebih efektif, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

4.1.7 Upaya Pemerintah Kecamatan Kawali Dalam Meningkatkan Penerapan Prinsip *Good Governance* Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi dan wawancara terhadap informan di Kantor Kecamatan Kawali, diketahui bahwa Pemerintah Kecamatan Kawali telah melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Upaya tersebut dilakukan melalui pelaksanaan fungsi manajemen pemerintahan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan agar penyelenggaraan pemerintahan dapat berjalan lebih transparan, akuntabel, partisipatif, efektif, efisien, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

1. Upaya Pada Aspek Perencanaan

Pada aspek perencanaan, Pemerintah Kecamatan Kawali melakukan upaya peningkatan partisipasi masyarakat melalui pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) serta koordinasi dengan pemerintah

desa dalam penyusunan program pembangunan. Berdasarkan hasil observasi, kegiatan Musrenbang dilaksanakan dengan melibatkan unsur Muspika, kepala desa, perangkat desa, tokoh masyarakat, perwakilan perempuan, serta unsur masyarakat lainnya. Hasil usulan Musrenbang tersebut kemudian dimuat ke dalam Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) sebagai bagian dari proses penyusunan program pembangunan daerah.

Hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Kawali, Bapak Raden Syaiful Slamet, S.Hut., menunjukkan bahwa pemerintah kecamatan berupaya menyesuaikan program kerja dengan kebutuhan masyarakat melalui usulan yang disampaikan dalam Musrenbang dan koordinasi bersama pemerintah desa.

Selain itu, Sekretaris Kecamatan, Bapak Bandi Subroto, S.IP., menyampaikan bahwa koordinasi internal juga terus dilakukan agar pelaksanaan perencanaan dapat berjalan sesuai kebutuhan dan prioritas pembangunan di wilayah Kecamatan Kawali.

Upaya tersebut menunjukkan adanya penerapan prinsip partisipasi, transparansi, dan responsivitas dalam proses perencanaan pemerintahan. Menurut UNDP (1997), partisipasi masyarakat merupakan salah satu prinsip utama *Good Governance* karena masyarakat harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan pemerintahan. Dalam penelitian ini, pelaksanaan Musrenbang dan pemuatan hasil perencanaan ke dalam SIPD menjadi bentuk upaya pemerintah kecamatan dalam meningkatkan keterbukaan dan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan.

Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian, partisipasi masyarakat masih belum sepenuhnya optimal karena keterlibatan masyarakat masih bersifat representatif dan belum seluruh masyarakat mengetahui hasil akhir perencanaan pembangunan yang telah disusun. Oleh karena itu, Pemerintah Kecamatan Kawali masih perlu meningkatkan keterbukaan informasi dan memperluas partisipasi masyarakat agar proses perencanaan dapat berjalan lebih partisipatif dan transparan.

2. Upaya Pada Aspek Pengorganisasian

Pada aspek pengorganisasian, Pemerintah Kecamatan Kawali melakukan upaya melalui pembagian tugas dan tanggung jawab aparatur sesuai struktur organisasi yang berlaku. Berdasarkan hasil observasi, struktur organisasi Kecamatan Kawali telah tersusun secara formal yang terdiri dari Camat, Sekretaris Kecamatan, Kepala Seksi, staf pelaksana, serta koordinasi dengan pemerintahan desa.

Hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pemerintahan, Bapak Memed, S.H., M.M., menunjukkan bahwa pembagian tugas aparatur telah disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang agar pelaksanaan kegiatan pemerintahan dapat berjalan lebih terarah.

Selain itu, Kepala Seksi Pelayanan Umum, Bapak Iin Solihin, S.Ag., menyampaikan bahwa pemerintah kecamatan juga melaksanakan rapat koordinasi internal sebagai upaya meningkatkan komunikasi dan sinkronisasi pelaksanaan pelayanan publik antar bagian.

Menurut George R. Terry (dalam Hasibuan, 2016:40), pengorganisasian merupakan proses pengelompokan tugas dan penempatan sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Dalam penelitian ini, pembagian tugas aparatur dan pelaksanaan koordinasi internal menjadi salah satu upaya pemerintah kecamatan dalam meningkatkan efektivitas organisasi pemerintahan.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi antar-seksi masih belum berjalan secara optimal. Berdasarkan hasil observasi, masih terdapat kendala komunikasi internal dalam pelaksanaan kegiatan yang melibatkan lebih dari satu bidang kerja. Oleh karena itu, Pemerintah Kecamatan Kawali masih perlu memperkuat koordinasi dan komunikasi internal agar pelaksanaan tugas dan pelayanan publik dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

3. Upaya Pada Aspek Pelaksanaan

Pada aspek pelaksanaan, Pemerintah Kecamatan Kawali melakukan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pelaksanaan pelayanan administrasi sesuai prosedur yang berlaku serta pembinaan kepada aparatur pelayanan. Berdasarkan hasil observasi, pelayanan administrasi masyarakat telah dilaksanakan melalui loket pelayanan dan dibantu oleh aparatur kecamatan sesuai bidang tugas masing-masing.

Hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pelayanan Umum, Bapak Iin Solihin, S.Ag., menunjukkan bahwa aparatur kecamatan telah berupaya memberikan pelayanan yang ramah, membantu masyarakat dalam proses

administrasi, serta memberikan penjelasan mengenai prosedur pelayanan yang harus dipenuhi.

Selain itu, masyarakat sebagai penerima pelayanan publik, seperti Bapak Sanjo, Bapak Ijun, dan Bapak Mahili, menyampaikan bahwa pelayanan di Kantor Kecamatan Kawali pada dasarnya sudah cukup membantu masyarakat dalam pengurusan administrasi, meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam kecepatan pelayanan dan kejelasan informasi prosedur pelayanan.

Menurut Mardiasmo (2018:40), *Good Governance* menuntut adanya transparansi dan efektivitas pelayanan publik agar masyarakat memperoleh pelayanan yang cepat, jelas, dan mudah diakses. Dalam penelitian ini, Pemerintah Kecamatan Kawali telah berupaya meningkatkan kualitas pelayanan melalui pelaksanaan pelayanan sesuai prosedur dan pembinaan aparatur pelayanan.

Namun demikian, berdasarkan hasil observasi, pelayanan publik masih menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia, tingginya beban kerja aparatur, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik. Oleh karena itu, pemerintah kecamatan masih perlu meningkatkan kapasitas aparatur dan mengembangkan sistem pelayanan berbasis teknologi informasi agar pelayanan dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

4. Upaya Pada Aspek Pengawasan

Pada aspek pengawasan, Pemerintah Kecamatan Kawali melakukan upaya melalui monitoring kegiatan, evaluasi internal, rapat koordinasi, serta penyusunan laporan kegiatan dari masing-masing bidang. Berdasarkan hasil observasi, setiap bidang diwajibkan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan sebagai bentuk pertanggungjawaban administrasi pemerintahan.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Kecamatan, Bapak Bandi Subroto, S.IP., menunjukkan bahwa evaluasi dan monitoring dilakukan secara rutin untuk memastikan bahwa pelaksanaan program dan pelayanan telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Selain itu, Camat Kecamatan Kawali, Bapak Raden Syaiful Slamet, S.Hut., menyampaikan bahwa pemerintah kecamatan juga menerima masukan dan keluhan masyarakat secara langsung sebagai bagian dari evaluasi pelayanan publik.

Menurut Dwiyanto (2017:78), akuntabilitas dalam *Good Governance* tidak hanya berkaitan dengan laporan administratif, tetapi juga keterbukaan pemerintah dalam menerima evaluasi dan kritik dari masyarakat. Dalam penelitian ini, monitoring kegiatan, evaluasi internal, dan penerimaan masukan masyarakat menjadi bagian dari upaya pemerintah kecamatan dalam meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian, sistem pengawasan yang dilakukan masih lebih berfokus pada administrasi dan pelaporan dibandingkan evaluasi berbasis hasil dan kualitas pelayanan. Selain itu,

mekanisme pengaduan masyarakat juga belum terdokumentasi secara terintegrasi sehingga pengawasan partisipatif belum berjalan secara optimal.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kecamatan Kawali telah melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* melalui pelaksanaan Musrenbang, pembagian tugas aparatur, koordinasi internal, peningkatan pelayanan publik, monitoring kegiatan, serta evaluasi pelaksanaan pemerintahan. Upaya-upaya tersebut menunjukkan adanya penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan responsivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kecamatan Kawali.

Namun demikian, berbagai upaya tersebut masih belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat beberapa kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia, koordinasi internal yang belum efektif, pemanfaatan teknologi informasi yang masih terbatas, serta partisipasi masyarakat dalam pengawasan yang masih rendah. Oleh karena itu, Pemerintah Kecamatan Kawali masih perlu meningkatkan kapasitas aparatur, memperkuat koordinasi antar bagian, meningkatkan keterbukaan informasi publik, serta mengembangkan sistem pelayanan dan pengawasan yang lebih partisipatif dan terintegrasi agar penerapan *Good Governance* dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pemerintahan.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi dan wawancara terhadap delapan informan, diketahui bahwa manajemen pemerintahan di Kantor Kecamatan Kawali pada dasarnya telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Pelaksanaan fungsi manajemen tersebut telah diupayakan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Governance* yang mencakup transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas dan efisiensi, *rule of law*, serta responsivitas. Namun demikian, dalam implementasinya masih ditemukan beberapa kendala sehingga penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* belum sepenuhnya berjalan secara optimal.

Pada aspek perencanaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kecamatan Kawali telah melaksanakan proses perencanaan melalui kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), rapat koordinasi internal, serta penyusunan program kerja tahunan. Berdasarkan hasil observasi, Musrenbang dilaksanakan dengan melibatkan unsur Muspika, kepala desa, perangkat desa, tokoh masyarakat, perwakilan perempuan, dan unsur masyarakat lainnya. Hasil perencanaan tersebut kemudian dimuat ke dalam Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) sebagai bagian dari penyusunan program pembangunan daerah.

Menurut George R. Terry (dalam Hasibuan, 2016:38), perencanaan merupakan proses menentukan tujuan dan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, fungsi perencanaan telah berjalan melalui penyusunan program kerja dan penentuan prioritas pembangunan daerah berdasarkan hasil Musrenbang dan usulan masyarakat.

Dari aspek transparansi, Pemerintah Kecamatan Kawali telah berupaya menyampaikan hasil perencanaan melalui forum Musrenbang dan koordinasi dengan pemerintah desa. Dari aspek akuntabilitas, hasil Musrenbang yang dimuat dalam SIPD menunjukkan adanya pertanggungjawaban administrasi dalam proses perencanaan pembangunan. Dari aspek partisipasi, masyarakat telah dilibatkan melalui forum Musrenbang meskipun keterlibatan tersebut masih bersifat representatif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Kawali, Bapak Raden Syaiful Slamet, S.Hut., proses perencanaan dilakukan melalui koordinasi bersama desa dan masyarakat agar program pembangunan dapat disesuaikan dengan kebutuhan wilayah. Pernyataan tersebut menunjukkan adanya upaya penerapan prinsip responsivitas dalam proses perencanaan pemerintahan.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip *Good Governance* pada aspek perencanaan masih belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, partisipasi masyarakat masih terbatas dan belum seluruh masyarakat mengetahui hasil maupun tindak lanjut perencanaan yang telah disusun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prinsip partisipasi dan transparansi belum terlaksana secara maksimal.

Pada aspek pengorganisasian, hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi di Kantor Kecamatan Kawali telah tersusun sesuai ketentuan pemerintahan daerah yang terdiri dari Camat, Sekretaris Kecamatan, Kepala Seksi, staf pelaksana, serta koordinasi dengan pemerintahan desa. Pembagian tugas dan fungsi aparatur juga telah ditetapkan sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang.

Menurut George R. Terry (dalam Hasibuan, 2016:40), pengorganisasian merupakan proses pengelompokan kegiatan dan penempatan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Dalam penelitian ini, fungsi pengorganisasian telah dilaksanakan melalui pembagian tugas, koordinasi kerja, dan penetapan tanggung jawab aparatur.

Dari aspek akuntabilitas, pembagian tugas yang jelas menunjukkan adanya tanggung jawab kerja aparatur sesuai bidang masing-masing. Dari aspek *rule of law*, struktur organisasi dan pelaksanaan tugas aparatur telah dilaksanakan sesuai ketentuan administrasi pemerintahan daerah. Selain itu, dari aspek efektivitas dan efisiensi, pemerintah kecamatan telah melaksanakan koordinasi internal antar-seksi sebagai upaya meningkatkan sinkronisasi pelaksanaan program dan pelayanan publik.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Kecamatan, Bapak Bandi Subroto, S.IP., menunjukkan bahwa setiap kegiatan pemerintahan telah memiliki penanggung jawab sesuai bidang kerja masing-masing agar pelaksanaan administrasi pemerintahan dapat berjalan lebih terarah.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi antar-seksi masih belum berjalan secara optimal. Berdasarkan hasil observasi, masih ditemukan kendala komunikasi internal dalam pelaksanaan kegiatan lintas bidang sehingga memengaruhi efektivitas pelayanan publik. Dari perspektif masyarakat, kondisi tersebut terlihat dari masih adanya kebingungan mengenai alur pelayanan dan perpindahan pelayanan antar bagian. Hal tersebut menunjukkan bahwa prinsip efektivitas dan efisiensi dalam *Good Governance* belum sepenuhnya berjalan optimal.

Pada aspek pelaksanaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan publik dan kegiatan pemerintahan di Kecamatan Kawali telah berjalan sesuai prosedur administrasi pemerintahan yang berlaku. Berdasarkan hasil observasi, pelayanan administrasi masyarakat telah dilakukan melalui loket pelayanan dan dibantu oleh aparatur kecamatan sesuai bidang tugas masing-masing. Aparatur juga telah berupaya memberikan pelayanan yang ramah dan membantu masyarakat dalam proses administrasi.

Menurut George R. Terry, pelaksanaan atau *actuating* merupakan upaya menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mampu melaksanakan tugas sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, fungsi pelaksanaan terlihat dari upaya aparatur kecamatan dalam menjalankan pelayanan publik dan program pemerintahan kepada masyarakat.

Dari aspek responsivitas, aparatur kecamatan telah berupaya memberikan pelayanan secara langsung dan membantu kebutuhan masyarakat dalam pengurusan administrasi. Dari aspek *rule of law*, pelayanan dilaksanakan sesuai

prosedur administrasi pemerintahan yang berlaku. Selain itu, dari aspek efektivitas dan efisiensi, pemerintah kecamatan telah melaksanakan pelayanan berdasarkan pembagian tugas aparatur agar pelayanan dapat berjalan lebih terarah.

Hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pelayanan Umum, Bapak Iin Solihin, S.Ag., menunjukkan bahwa aparatur kecamatan terus berupaya memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan membantu masyarakat dalam memahami prosedur pelayanan administrasi.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip *Good Governance* pada aspek pelaksanaan masih belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, masyarakat masih mengalami kendala dalam memahami alur pelayanan dan informasi prosedur administrasi. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia, tingginya beban kerja aparatur, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi juga memengaruhi efektivitas pelayanan publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prinsip transparansi, efektivitas, dan efisiensi dalam pelayanan publik masih memerlukan peningkatan.

Pada aspek pengawasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan telah dilakukan melalui laporan kegiatan, monitoring program, evaluasi internal, serta rapat koordinasi. Berdasarkan hasil observasi, setiap bidang diwajibkan menyusun laporan pelaksanaan kegiatan sebagai bentuk pertanggungjawaban administrasi pemerintahan.

Menurut George R. Terry, pengawasan merupakan proses pengendalian untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, fungsi pengawasan telah dilaksanakan melalui monitoring kegiatan dan evaluasi internal terhadap pelaksanaan program pemerintahan dan pelayanan publik.

Dari aspek akuntabilitas, penyusunan laporan kegiatan menunjukkan adanya bentuk pertanggungjawaban administrasi pemerintahan. Dari aspek transparansi, pemerintah kecamatan telah menerima masukan dan keluhan masyarakat secara langsung sebagai bagian dari evaluasi pelayanan. Selain itu, dari aspek responsivitas, pengawasan dilakukan sebagai upaya memperbaiki pelaksanaan pelayanan publik agar lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Hasil wawancara dengan Camat Kecamatan Kawali, Bapak Raden Syaiful Slamet, S.Hut., menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi dilakukan secara rutin melalui rapat internal dan laporan kegiatan masing-masing bidang untuk memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai ketentuan.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip *Good Governance* pada aspek pengawasan masih belum berjalan optimal. Berdasarkan hasil observasi, pengawasan masih lebih berfokus pada laporan administratif dibandingkan evaluasi berbasis hasil dan dampak pelayanan terhadap masyarakat. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam pengawasan masih rendah karena belum tersedia sistem pengaduan masyarakat yang terdokumentasi dan terintegrasi secara baik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prinsip

transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam pengawasan masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan, diketahui bahwa implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali telah berjalan dalam pelaksanaan fungsi manajemen pemerintahan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Pemerintah Kecamatan Kawali juga telah melakukan berbagai upaya melalui pelaksanaan Musrenbang, koordinasi internal, pembagian tugas aparatur, pelayanan publik, monitoring kegiatan, dan evaluasi program pemerintahan.

Namun demikian, penerapan *Good Governance* di Kecamatan Kawali masih belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat beberapa kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia, koordinasi internal yang belum efektif, keterbatasan pemanfaatan teknologi informasi, partisipasi masyarakat yang masih rendah, serta sistem pengawasan yang masih bersifat administratif.

Dengan demikian, implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* di Kantor Kecamatan Kawali dapat dikatakan telah berjalan cukup baik, namun masih memerlukan peningkatan pada aspek transparansi informasi, partisipasi masyarakat, efektivitas koordinasi internal, pemanfaatan teknologi informasi, serta pengembangan sistem pengawasan yang lebih partisipatif dan berbasis kinerja agar penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik dapat berjalan lebih efektif, akuntabel, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.