Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 6, No. 1, 31 Agustus 2026, pp. 31-46
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v6i1.914

Strategi Kepemimpinan Camat dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Makassar

Nina Agustina [1], Herlina Sakawati[2], Sulmiah[3], Anisa Fitri[4], Putri Dzakilla Handayani[5]
[1,2,3,4,5] Universitas Negeri Makassar
Email: nina.agustina@unm.ac.id, herlina.sukawati@unm.ac.id , sulmiah@unm.ac.id, anisa.fitri@unm.ac.id, putri.dsakilla@unm.ac.id

Abstrak

Penelitian ini membahas strategi Kepemimpinan Camat dalam peningkatan kualitas pelayanan publik pada Kantor Kecamatan Makassar sebagai respons atas masih rendahnya kinerja layanan administrasi dan tingginya kompleksitas keluhan masyarakat di wilayah tersebut. Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi dan permasalahan pelayanan administrasi kependudukan, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kualitas pelayanan, serta merumuskan strategi kepemimpinan Camat dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif-analitis. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi terhadap pimpinan kecamatan, para kepala seksi, aparatur garda depan (front office), serta masyarakat pengguna layanan. Analisis data dilakukan secara tematik dengan menggunakan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, dan matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi strategi Kantor Kecamatan Makassar mengindikasikan perlunya penerapan strategi turnaround, yaitu pembenahan kelemahan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi prioritas yang dihasilkan meliputi restrukturisasi gaya kepemimpinan menjadi directive-supportive, perbaikan manajemen kualitas jasa sesuai standar operasional prosedur, penghapusan praktik favoritisme melalui sistem antrean transparan, serta pemanfaatan layanan pengaduan berbasis digital (WhatsApp Center). Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik memerlukan pendekatan strategis yang terintegrasi antara penguatan komitmen pengawasan internal pimpinan dan pemanfaatan peluang digitalisasi daerah. Penelitian ini dibatasi pada aspek manajerial, pengawasan, dan langkah strategis operasional pelayanan serta belum mengkaji secara mendalam aspek politik praktis kepala wilayah dan keuangan kecamatan secara makro.

Kata kunci : kualitas pelayanan publik; pelayanan kecamatan; strategi kepemimpinan; SWOT.

Abstract

This study discusses the Camat's leadership strategy in improving the quality of public services at the Makassar Sub-district Office as a response to the low performance of administrative services and the high complexity of public complaints in the area. This study aims to analyze the conditions and issues of population administrative services, identify the internal and external factors that influence service quality, and formulate the Camat's leadership strategy to improve public service quality. The study utilizes a qualitative approach with a descriptive-analytical design. Data were gathered through semi-structured interviews, observations, and documentary studies with sub-district leaders, section heads, front-office staff, and citizens utilizing the services. Data analysis was conducted thematically by identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats using the SWOT matrix. The results indicate that the strategic position of the Makassar Sub-district Office calls for the implementation of a turnaround strategy, which entails overcoming internal weaknesses to capitalize on external opportunities. The resulting priority strategies include restructuring the leadership style into a directive-supportive model, improving service quality management in accordance with standard operating procedures, eliminating favoritism through a transparent queuing system, and utilizing digital-based complaint services (the official WhatsApp Center). This study concludes that improving public service quality requires an

integrated strategic approach combining the strengthening of the leader's internal supervisory commitment and leveraging regional digitalization opportunities. This study is limited to managerial aspects, supervision, and operational-strategic steps of service and has not comprehensively examined the practical political aspects of the regional head or sub-district macro-finance.

Keywords: *public service quality; sub-district service; leadership strategy; SWOT.*

Pendahuluan

Pelayanan publik pada hakikatnya merupakan manifestasi dari fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat yang menuntut pergeseran paradigma ke arah tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada nilai kemanusiaan (human-centered governance) (Frederickson, 2018; Peters & Pierre, 2020). Mutu dari pelayanan yang diberikan tidak lagi sekadar dinilai dari pemenuhan aspek administratif normatif, melainkan dari sejauh mana birokrasi mampu beradaptasi terhadap akselerasi kebutuhan masyarakat sipil yang dinamis (Pollitt & Bouckaert, 2019; Hood, 2021). Merujuk pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, negara memiliki kewajiban konstitusional untuk membangun kepercayaan masyarakat melalui penyelenggaraan pelayanan yang prima. Dalam struktur pemerintahan daerah, aksentuasi peningkatan kualitas layanan menjadi prioritas mutlak, mengingat posisi institusi lokal dituntut untuk mewujudkan transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas institusional secara simultan (Rhodes, 2018). Salah satu episentrum pelayanan yang bersentuhan langsung dengan hajat hidup masyarakat di tingkat akar rumput adalah Kantor Kecamatan, yang berfungsi sebagai simpul integrasi pelayanan administratif kemasyarakatan.

Seiring pesatnya modernisasi, urbanisasi, dan kritisnya kesadaran hukum masyarakat, instansi pemerintah di tingkat lokal dihadapkan pada desakan untuk memotong rantai birokrasi yang lamban (Heady, 2019; Farazmand, 2022). Fenomena ini mengharuskan birokrasi kecamatan untuk keluar dari zona nyaman administrasi konvensional dan bertransformasi menuju pola pelayanan yang fleksibel dan berkinerja tinggi. Namun pada realitas empirisnya, tata kelola pelayanan di tingkat kecamatan sering kali masih diwarnai oleh berbagai patologi birokrasi, seperti rendahnya empati petugas, ketidakpastian prosedur, hingga tidak meratanya disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Berbagai hambatan tersebut menegaskan bahwa problematika penurunan mutu pelayanan bukan sekadar masalah teknis operasional yang berdiri

sendiri, melainkan sebuah persoalan strategi kepemimpinan manajerial (managerial leadership) yang memerlukan intervensi taktis dari seorang kepala wilayah atau Camat.

Kantor Kecamatan Makassar sebagai salah satu unit kerja perangkat daerah di Kota Makassar menghadapi tantangan yang sangat kompleks dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Secara demografis dan administratif, Kecamatan Makassar mengemban beban kerja yang signifikan karena membawahi 14 kelurahan, yang menjadikannya wilayah dengan jumlah kelurahan terbanyak kedua di Kota Makassar. Tingginya intensitas permohonan layanan ini belum mampu diimbangi dengan performa pelayanan yang prima. Berdasarkan data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) tingkat Kota Makassar, Kecamatan Makassar terpuruk di urutan ke-5 terbawah dari 14 kecamatan dengan capaian nilai IKM yang minim, yaitu sebesar 3,4 (dari skala skor yang ditentukan). Indikator ketidakpuasan ini diperkuat oleh maraknya sentimen negatif dalam bentuk keluhan tertulis masyarakat pada kanal informasi digital resmi sepanjang tahun 2021 hingga 2023. Keluhan tersebut didominasi oleh kritik tajam atas lamanya estimasi penerbitan dokumen esensial seperti Kartu Keluarga (KK) dan Kartu Tanda Penduduk (KTP), serta minimnya keramahan petugas garda depan. Kondisi ini mencerminkan adanya gap yang lebar antara Standard Operating Procedure (SOP) ideal dengan realisasi pelayanan di lapangan, sehingga memerlukan reorientasi total melalui perumusan strategi kepemimpinan Camat yang transformatif dan solutif.

Kajian-kajian terdahulu mengenai performa birokrasi kecamatan umumnya condong pada analisis pengaruh gaya kepemimpinan secara umum terhadap efektivitas kerja pegawai secara parsial, tanpa mengaitkannya secara mendalam dengan kerangka manajemen pelayanan (Abdah, 2021; Rama et al., 2021). Di sisi lain, literatur yang ada masih sangat terbatas dalam membedah bagaimana implementasi formulasi strategi kepemimpinan kepala wilayah diintegrasikan secara langsung dengan indikator makro mutu pelayanan publik. Padahal, perspektif manajemen strategis sangat krusial untuk memetakan bagaimana seorang Camat mampu mengoptimalkan modalitas internal organisasi dan memitigasi resistensi lingkungan eksternal birokrasi demi menciptakan lompatan kualitas layanan yang signifikan (Mintzberg et al., 2020; Lumintang, 2023). Keterbatasan literatur yang menghubungkan secara eksplisit antara langkah strategis pimpinan wilayah dengan pembenahan dimensi pelayanan publik di tingkat kecamatan menjadi celah ilmiah (research gap) yang mendesak untuk diisi melalui penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang fenomena tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis mendalam mengenai Strategi Kepemimpinan Camat dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Makassar. Ruang lingkup kajian diarahkan pada identifikasi pola kepemimpinan Camat, pemetaan faktor penghambat kualitas pelayanan ASN, serta perumusan alternatif strategi manajerial yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Tujuan utama penulisan artikel ini adalah untuk mengevaluasi karakteristik kepemimpinan yang diterapkan, menguraikan potret objektivitas kualitas pelayanan publik saat ini, serta merumuskan dokumen strategi peningkatan mutu pelayanan yang aplikatif dan berbasis pemecahan masalah. Hasil dari kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi pengambil kebijakan di tingkat pemerintahan daerah dalam rangka memperkuat kinerja pelayanan publik yang inklusif, responsif, dan berkelanjutan.

Tinjauan Pustaka

1. Pelayanan Publik

a. Konsep dan Hakikat Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan serangkaian aktivitas yang diorganisasi oleh institusi pemerintah untuk memenuhi hak-hak dasar serta kebutuhan masyarakat sesuai dengan koridor peraturan perundang-undangan. Dalam diskursus administrasi publik modern, pelayanan publik tidak lagi dipandang sekadar sebagai prosedur kaku birokrasi, melainkan sebagai instrumen utama untuk menegakkan keadilan sosial (*social equity*) yang menempatkan warga negara sebagai subjek utama yang berhak menerima keadilan dalam akses dan kualitas layanan.

Frederickson (2018) menegaskan bahwa administrasi publik harus didasarkan pada prinsip keadilan sosial, di mana pelayanan tidak boleh diskriminatif dan wajib memprioritaskan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara adil. Sejalan dengan hal tersebut, Peters dan Pierre (2020) dalam kajian tata kelola administrasi publik menyatakan bahwa institusi pemerintah modern harus memfokuskan kinerjanya pada pemberian nilai kemaslahatan bagi masyarakat melalui penyediaan layanan yang responsif dan akuntabel. Secara yuridis-normatif, orientasi ini diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menetapkan bahwa

pelayanan publik bertujuan memberikan kepastian hukum, menegakkan batasan yang jelas mengenai hak dan kewajiban, serta menyelenggarakan pelayanan secara terpadu demi kemakmuran masyarakat.

b. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik yang bermutu wajib bersandar pada prinsip-prinsip universal, seperti efisiensi, efektivitas, keterbukaan, akuntabilitas, dan partisipasi. Implementasi prinsip-prinsip ini menuntut aparatur untuk tidak hanya mengejar target formalitas kerja, melainkan menjamin keterbukaannya kepada publik.

Rhodes (2018) mengemukakan bahwa di dalam era tata kelola pemerintahan yang berbasis jaringan (*network governance*), pelayanan publik yang baik hanya dapat tercipta jika terdapat akuntabilitas yang jelas dan refleksivitas institusi yang tinggi terhadap kritik serta aduan masyarakat. Aparatur pemerintah dituntut untuk fleksibel dan tidak terjebak dalam sekat-sekat regulasi yang menghambat pelayanan. Dengan demikian, penerapan prinsip pelayanan publik yang kuat merupakan indikator empiris keberhasilan dari proses reformasi birokrasi dan perbaikan tata pamong pemerintahan daerah.

2. Kualitas Pelayanan Publik

a. Konsep Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merujuk pada derajat keunggulan dan konsistensi performa yang ditunjukkan oleh aparatur pemerintah dalam memenuhi atau melampaui harapan serta kebutuhan pengguna layanan. Farazmand (2022) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan di sektor publik diukur dari kemampuan instansi dalam beradaptasi dengan ekspektasi warga negara yang terus berkembang di tengah perubahan global.

Heady (2019) menambahkan bahwa kualitas pelayanan publik memiliki kompleksitas penaksiran yang berbeda dengan sektor swasta. Karakteristik layanan pemerintahan selalu terikat pada konteks lingkungan komparatif, sistem politik, dan kepatuhan terhadap aspek hukum operasional, sehingga tolok ukur kualitasnya tidak hanya dinilai dari kecepatan, tetapi juga dari aspek kepastian dokumen dan kepuasan penerima layanan. Oleh karena itu, kualitas pelayanan publik merefleksikan sejauh mana kapasitas dan integritas suatu instansi pemerintah dalam mentransformasikan regulasi menjadi tindakan nyata yang memuaskan masyarakat.

b. Dimensi Kualitas Pelayanan

Parasuraman et al. dalam Sakawati et al., (2021) mengemukakan lima dimensi utama kualitas pelayanan, yaitu:

1. **Keandalan Prosedur (*Reliability*):** Kemampuan instansi untuk menyajikan pelayanan secara konsisten, akurat, tepat waktu, dan minim kekeliruan sejak awal proses pengajuan.
2. **Daya Tanggap Aparatur (*Responsiveness*):** Tingkat kesiapan, kecekatan, dan proaktifnya petugas garda depan dalam membantu kesulitan warga dan memproses aduan.
3. **Kepastian dan Legalitas (*Assurance*):** Kompetensi pengetahuan petugas mengenai produk layanan sehingga memberikan rasa aman, keabsahan hukum, dan bebas dari praktik pungutan liar.
4. **Kepedulian dan Integritas (*Empathy*):** Keramahan, kesantunan, serta kesediaan aparatur untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan spesifik setiap pengguna layanan tanpa tebang pilih.
5. **Kenyamanan Fasilitas (*Tangibles*):** Ketersediaan sarana pendukung, kebersihan ruang pelayanan, kejelasan papan informasi operasional, hingga kesiapan sistem teknologi informasi.

3. Pelayanan Publik di Tingkat Kecamatan

a. Konsep Pelayanan Kecamatan

Pelayanan di tingkat kecamatan merupakan ujung tombak penyelenggaraan pelayanan administratif dasar yang mendekatkan jarak antara kebijakan pemerintah daerah dengan masyarakat lokal. Kantor Kecamatan memegang peranan vital sebagai simpul pelayanan prima dalam melayani penerbitan berbagai dokumen kependudukan esensial, seperti Kartu Keluarga (KK) dan Kartu Tanda Penduduk (KTP), yang menjadi prasyarat akses sosial-ekonomi masyarakat.

Pollitt dan Bouckaert (2019) dalam analisis reformasi manajemen publik mengemukakan bahwa pembenahan performa institusi lokal seperti kecamatan sangat krusial, karena efektivitas layanan di tingkat akar rumput merupakan cerminan langsung dari efektivitas pemerintah daerah secara keseluruhan dalam mengelola sumber dayanya di tengah masa-masa penuh tantangan.

b. Tantangan Pelayanan Publik di Kecamatan

Dalam tataran praktis, birokrasi tingkat lokal sering kali dihadapkan pada tantangan struktural yang pelik. Hood (2021) mengidentifikasi bahwa retorika reformasi birokrasi kerap kali berbenturan dengan realitas di lapangan yang masih diwarnai oleh patologi birokrasi, kebiasaan kerja yang lamban, kaku, dan rendahnya disiplin kerja aparatur pegawai.

Kondisi tersebut diperparah apabila tidak ada keselarasan antara *Standard Operating Procedure* (SOP) dengan budaya kerja sehari-hari, sehingga memicu penumpukan keluhan dan sentimen negatif dari masyarakat. Hambatan ini menegaskan perlunya langkah-langkah strategis dari pimpinan wilayah untuk mendobrak kekakuan birokrasi lokal demi mendongkrak mutu pelayanan publik secara simultan.

4. Manajemen Strategis Sektor Publik

a. Konsep Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan suatu peta jalan sistematis yang mengintegrasikan perumusan visi, eksekusi keputusan, dan evaluasi berkala untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (2020) menerangkan bahwa perumusan strategi bukanlah proses instan, melainkan sebuah perjalanan penjelajahan (*strategy safari*) di mana organisasi harus jeli memetakan kekuatan internal, memangkas kelemahan, melihat peluang, dan memitigasi ancaman lingkungan sekitar agar organisasi tetap adaptif.

Melalui manajemen strategis, seorang pemimpin organisasi publik dapat merancang kebijakan instruksional yang terukur untuk merestrukturisasi pola kerja bawahannya yang awalnya tidak produktif menjadi berorientasi pada pencapaian target kinerja.

b. Strategi Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan

Kepemimpinan strategis merupakan katalisator utama yang menentukan arah keberhasilan dan kualitas pelayanan suatu organisasi birokrasi. Farid dan Sukarmin (2021) membuktikan secara empiris bahwa kepemimpinan lokal memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap efektivitas pelayanan aparat kepada masyarakat, di mana komitmen dan keteladanan pimpinan menentukan tinggi rendahnya kinerja aparatur.

Dalam konteks institusi kecamatan, Abdah (2021) memperkuat fakta bahwa gaya kepemimpinan seorang Camat berpengaruh secara langsung terhadap efektivitas kinerja pegawai di lingkungan kantor kecamatan. Pemimpin yang mampu menerapkan

strategi pengawasan yang ketat dan pendekatan yang solutif akan mendorong peningkatan kedisiplinan kerja bawahannya.

Lebih lanjut, Lumintang (2023) menambahkan bahwa strategi kepemimpinan Camat yang diarahkan pada teknik pemberian teladan tindakan, penegakan disiplin administrasi secara konsisten, pemanfaatan inovasi, serta pembentukan komunikasi yang harmonis terbukti efektif dalam mendobrak stagnasi birokrasi dan mengeskalasi kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan demi kepuasan masyarakat. Sintesis dari berbagai teori manajemen strategis inilah yang menjadi landasan utama riset ini untuk membedah formulasi dan implementasi strategi kepemimpinan Camat di Kantor Kecamatan Makassar.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena strategi kepemimpinan sektor publik, khususnya terkait langkah-langkah manajerial Camat dalam mendobrak stagnasi budaya kerja guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Tipe deskriptif-analitis digunakan untuk menggambarkan kondisi empiris kepemimpinan wilayah dan dinamika pelayanan administrasi di lapangan, sekaligus menganalisis faktor-faktor strategis yang memengaruhinya sebagai dasar perumusan arah strategi kepemimpinan yang adaptif dan solutif di Kantor Kecamatan Makassar.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi penyelenggara pelayanan publik di tingkat lokal, yaitu Kantor Kecamatan Makassar, Kota Makassar. Subjek penelitian (informan) meliputi Camat Makassar sebagai pimpinan puncak, Sekretaris Camat, para Kepala Seksi (terutama Kepala Seksi Pelayanan Umum), Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun tenaga kontrak yang bertugas di bagian garda depan (*front office*), serta masyarakat pengguna layanan administratif di wilayah tersebut. Penentuan subjek penelitian dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan kompetensi, otoritas, serta keterlibatan langsung mereka dalam proses pengambilan keputusan strategis maupun pemanfaatan pelayanan publik sehari-hari.

Penelitian dibatasi pada kajian mengenai formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi kepemimpinan Camat yang dianalisis melalui faktor internal (seperti penegakan

disiplin dan pengoptimalan fasilitas) serta faktor eksternal organisasi (seperti karakteristik masyarakat dan tuntutan digitalisasi) yang dikaitkan langsung dengan dimensi kualitas pelayanan publik. Penelitian tidak membahas aspek politik praktis dari pemilihan kepala wilayah atau urusan keuangan kecamatan secara makro, melainkan menitikberatkan pada aspek manajerial, pengawasan, dan langkah strategis operasional dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Kecamatan Makassar, Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan, dengan fokus lokasi pada ruang kerja pimpinan, ruang pelayanan terpadu, dan area pengaduan masyarakat. Waktu penelitian berlangsung selama kurang lebih tiga bulan yang mencakup keseluruhan tahapan ilmiah, mulai dari tahap persiapan, pengumpulan data lapangan, analisis data secara mendalam, hingga penyusunan laporan artikel ilmiah.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif pasif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada informan kunci (*key informants*) untuk memperoleh informasi komprehensif mengenai karakteristik kepemimpinan Camat, hambatan pelayanan yang dihadapi ASN, serta efektivitas strategi yang telah diterapkan. Observasi dilakukan secara langsung untuk mengamati perilaku kepemimpinan, tingkat kedisiplinan pegawai, kondisi sarana prasarana ruang pelayanan, dan pola interaksi petugas dengan masyarakat. Studi dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder berupa *Standard Operating Procedure* (SOP), data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), laporan kinerja tahunan kecamatan, serta rekapitulasi keluhan masyarakat pada media informasi resmi.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan melalui tahapan reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Data dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tata kelola internal birokrasi kecamatan, yang kemudian digunakan sebagai landasan logis dalam merumuskan alternatif strategi kepemimpinan Camat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini dijaga ketat melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan cara membandingkan dan menyilangkan hasil wawancara antar-informan, catatan observasi lapangan, serta bukti-bukti dokumentasi yang otentik.

Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 6, No. 1, 31 Agustus 2026, pp. 31-46
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v6i1.914

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif pasif, dan studi dokumentasi, ditemukan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Makassar sangat bergantung pada arah strategi kepemimpinan Camat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola internal organisasi dan responsivitas aparatur dipengaruhi secara linier oleh bagaimana pimpinan wilayah memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan manajerialnya. Dalam perspektif administrasi publik kontemporer, keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat lokal tidak ditentukan oleh rutinitas administratif semata, melainkan oleh kapasitas pemimpin dalam mendobrak stagnasi budaya kerja dan merumuskan keputusan strategis yang adaptif terhadap ekspektasi masyarakat (Farazmand, 2022; Peters & Pierre, 2020).

1. Karakteristik dan Realitas Kepemimpinan Camat

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan kunci yang meliputi Sekretaris Camat serta para Kepala Seksi, dan diperkuat oleh pengamatan langsung di lapangan, ditemukan bahwa pola kepemimpinan manajerial Camat saat ini masih dinilai kurang optimal dalam menggerakkan roda organisasi pelayanan akibat kelemahan mendasar pada empat indikator perilaku kepemimpinan di sektor publik. Kelemahan tersebut diawali dari aspek arahan kerja (directive) berupa pembagian tugas dan beban kerja antar-Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun tenaga kontrak yang belum terstruktur dengan jelas, di mana informan mengungkapkan adanya tumpang tindih instruksi yang memicu kebingungan operasional di tingkat bawah. Selain itu, aspek dukungan manajerial (supportive) dan hubungan emosional yang dibangun oleh pimpinan dinilai berjarak, bahkan hasil observasi menunjukkan adanya kecenderungan perlakuan istimewa atau favoritisme terhadap beberapa staf tertentu yang berdampak langsung pada penurunan moral kerja pegawai lainnya.

Selain itu, Pola komunikasi dalam pengambilan keputusan (participative) pun cenderung bersifat satu arah (top-down), di mana Camat dinilai jarang melibatkan para Kepala Seksi maupun petugas garda depan (front office) dalam merumuskan pemecahan masalah operasional pelayanan. Hambatan ini diperparah oleh minimnya komitmen keberhasilan pimpinan yang terlihat dari kehadiran fisik Camat di kantor

untuk mengontrol langsung jalannya pelayanan sangat minim, serta diperkuat oleh dokumen absensi dan catatan observasi lapangan yang mengonfirmasi bahwa pimpinan sering tidak berada di tempat pada jam kerja tanpa kejelasan disposisi tugas, sehingga sistem pengawasan internal menjadi sangat longgar.

2. Kualitas Pelayanan Publik di Lapangan

Kelemahan pada aspek kepemimpinan internal tersebut terbukti berbanding lurus dengan rendahnya kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh ASN di Kantor Kecamatan Makassar, di mana hasil penelusuran dokumen Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) secara gamblang menempatkan Kecamatan Makassar pada posisi lima kecamatan terendah di Kota Makassar. Fakta tersebut diperkuat oleh analisis tematik terhadap dokumen keluhan masyarakat pada media resmi digital kecamatan dari tahun 2021 hingga 2023 serta observasi di ruang pelayanan terpadu yang menyoroti empat kelemahan utama, diawali dari masalah kuantitas dan kecepatan layanan berupa volume berkas administratif yang selesai diproses setiap harinya tidak sebanding dengan jumlah pemohon sehingga memicu penumpukan antrean akibat lambatnya proses verifikasi dokumen.

Selain itu, pada dimensi kualitas jasa dan sikap petugas, hasil pengamatan langsung menunjukkan masih ditemukannya oknum petugas garda depan yang kurang ramah, tidak responsif, dan cenderung pasif saat melayani warga, serta masih terjadinya tindakan diskriminatif di mana warga yang memiliki kedekatan personal dengan pegawai melalui jalur orang dalam mendapatkan proses pelayanan yang lebih cepat. Hambatan ini berlanjut pada masalah ketepatan waktu, di mana ketidakpastian waktu penyelesaian dokumen kependudukan esensial seperti Kartu Keluarga dan KTP menjadi keluhan paling krusial karena batas waktu ideal yang tercantum dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) sering kali meleset hingga berhari-hari akibat kelalaian petugas serta keterlambatan jam masuk kerja pegawai. Rangkaian persoalan ini akhirnya diperumit oleh aspek penyampaian informasi melalui papan pengumuman dan sosialisasi alur pelayanan yang dinilai masih sangat membingungkan, sehingga menciptakan kesenjangan (*gap*) informasi yang memaksa masyarakat untuk bolak-balik ke kantor kecamatan hanya untuk mengurus satu dokumen.

Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 6, No. 1, 31 Agustus 2026, pp. 31-46
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v6i1.914

3. Hubungan Kepemimpinan dan Kualitas Pelayanan

Untuk menguji keabsahan temuan, dilakukan triangulasi sumber dan teknik dengan menyilangkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen. Sebagai contoh, keluhan masyarakat mengenai lambatnya pencetakan KTP dalam studi dokumentasi disilangkan dengan hasil wawancara bersama Kepala Seksi Pelayanan Umum dan hasil observasi ruang kerja.

Hasil penyilangan data kualitatif ini membuktikan adanya hubungan kausalitas (sebab-akibat) yang sangat kuat. Lambatnya pelayanan bukan disebabkan oleh kerusakan teknis alat cetak, melainkan karena rendahnya disiplin pegawai yang bersumber dari lemahnya pengawasan dan keteladanan dari Camat. Ketika Camat tidak menerapkan fungsi kontrol dan sanksi yang tegas, motivasi kerja ASN menurun, yang kemudian mewujud pada lahirnya budaya kerja yang abai terhadap keluhan warga (Abdah, 2021; Hood, 2021).

4. Perumusan Alternatif Strategi Kepemimpinan Camat (*Turnaround*)

Meskipun menghadapi tantangan internal yang berat, Kantor Kecamatan Makassar memiliki peluang eksternal yang strategis, yaitu statusnya sebagai wilayah dengan cakupan kelurahan terbanyak kedua (14 kelurahan) di Kota Makassar yang didukung oleh kebijakan makro reformasi birokrasi daerah. Dalam kerangka manajemen strategis (Mintzberg et al., 2020), kondisi organisasi yang memiliki peluang besar namun terhambat oleh kelemahan internal mendalam mewajibkan penerapan Strategi Turnaround (Pembenahan Total Internal).

Berdasarkan analisis matriks faktor internal dan eksternal secara kualitatif pada Gambar 1, dirumuskan arah strategi kepemimpinan yang adaptif dan solutif:

Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 6, No. 1, 31 Agustus 2026, pp. 31-46
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v6i1.914

Gambar 1. Matriks SWOT Strategi Kepemimpinan Camat dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Makassar



Sumber: Data primer, diolah penulis (2026)

Berdasarkan formulasi strategi pada Gambar 1, rekomendasi Strategi W-O (Kelemahan-Peluang) ditetapkan sebagai langkah penyelamatan utama. Pimpinan wajib membenahi Manajemen Kualitas Jasa (*service quality management*) dengan cara memangkas birokrasi pengurusan dokumen agar tepat waktu. Secara manajerial, Camat harus mengubah gaya kepemimpinannya menjadi lebih tegas namun suportif (*directive-supportive*), salah satunya dengan hadir secara konsisten di kantor untuk mengawasi ruang pelayanan terpadu. Strategi ini bertujuan menghilangkan praktik favoritisme atau "jalur orang dalam" melalui penerapan sistem antrean yang transparan (Frederickson, 2018; Lumintang, 2023).

Selain itu, Camat harus memanfaatkan peluang digitalisasi untuk membangun sistem pengaduan yang terintegrasi di 14 kelurahan, sehingga setiap komplain warga dapat direspons secara cepat (*responsiveness*) (Rhodes, 2018). Pembenahan internal yang dipimpin langsung secara konsisten oleh Camat—melalui pemberian keteladanan waktu, komunikasi dua arah dengan staf, serta pembagian beban kerja yang adil—secara teoretis akan memotong stagnasi budaya kerja ASN. Melalui eksekusi strategi *turnaround* yang terencana ini, Kantor Kecamatan Makassar memiliki peluang besar untuk mengubah performa pelayanannya menjadi lebih ramah, akurat, dan akuntabel, yang pada akhirnya akan mendongkrak kembali nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) serta memulihkan kepercayaan publik secara berkelanjutan.

Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 6, No. 1, 31 Agustus 2026, pp. 31-46
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v6i1.914

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data kualitatif melalui proses triangulasi sumber dan teknik, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Makassar memiliki hubungan sebab-akibat yang sangat erat dengan strategi dan komitmen kepemimpinan Camat. Saat ini, pola manajerial Camat dinilai belum berjalan optimal karena masih lemah dalam memberikan arahan tugas yang jelas, kurang memberikan dukungan moral kepada staf secara adil, serta cenderung menerapkan komunikasi satu arah dalam pengambilan keputusan. Hambatan kepemimpinan internal ini diperparah oleh minimnya kehadiran fisik pimpinan di lingkungan kantor yang membuat pengawasan harian menjadi longgar. Dampak nyata dari lemahnya kontrol internal ini berbanding lurus dengan merosotnya mutu pelayanan administratif di lapangan, yang dibuktikan dengan posisi Kecamatan Makassar di peringkat lima terbawah dalam perolehan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) serta banyaknya komplain warga di media sosial. Permasalahan pelayanan yang paling krusial meliputi lambatnya proses verifikasi berkas, ketidakpastian waktu penyelesaian KK dan KTP akibat rendahnya disiplin kerja pegawai, kurang ramahnya petugas loket, serta bertahannya praktik diskriminatif berupa pengurusan dokumen lewat jalur orang dalam.

Rangkaian temuan ini menegaskan bahwa buruknya kedisiplinan aparatur birokrasi di Kantor Kecamatan Makassar bukan bersumber dari kendala teknis perangkat kerja, melainkan akibat dari absennya keteladanan waktu dan ketegasan sanksi dari pimpinan. Meskipun menghadapi masalah internal yang mendalam, instansi ini sebenarnya memiliki peluang eksternal yang sangat strategis karena membawahi cakupan wilayah yang luas, yaitu 14 kelurahan, serta didukung penuh oleh kebijakan makro reformasi birokrasi daerah. Oleh karena itu, langkah penyelamatan utama yang harus diambil adalah menerapkan Strategi Turnaround atau pembenahan total internal melalui kombinasi kelemahan dan peluang (Strategi W-O). Arah perbaikan ini mewajibkan Camat untuk membenahi manajemen kualitas jasa guna memotong birokrasi, merestrukturisasi gaya kepemimpinannya menjadi lebih tegas namun tetap suportif, serta hadir secara konsisten di kantor guna memantau ruang pelayanan terpadu. Melalui eksekusi pembenahan internal yang konsisten dan terencana, pimpinan memiliki peluang besar untuk mendobrak stagnasi budaya kerja aparatur menjadi lebih

ramah, cepat, dan akuntabel demi memulihkan kembali kepuasan serta kepercayaan masyarakat secara berkelanjutan.

Guna memperbaiki budaya kerja dan meningkatkan mutu pelayanan administratif di Kantor Kecamatan Makassar, Camat direkomendasikan untuk segera melakukan pembenahan internal yang dimulai dengan meningkatkan komitmen kehadiran fisik secara konsisten di kantor untuk memimpin pengawasan langsung serta melakukan inspeksi mendadak (*sidak*) berkala di ruang pelayanan terpadu. Langkah ini sangat penting untuk mendorong kedisiplinan jam kerja serta mengubah sikap petugas garda depan (*front office*) agar lebih ramah dan responsif saat melayani warga. Selain itu, pimpinan perlu melakukan evaluasi ulang terhadap pembagian tugas dan beban kerja agar setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang adil dan terstruktur jelas demi menghindari tumpang tindih instruksi operasional di lapangan. Untuk menghapus total praktik diskriminatif seperti "jalur orang dalam", kecamatan harus menerapkan sistem antrean elektronik yang transparan dan berbasis nomor urut tanpa pengecualian. Terakhir, mengingat luasnya cakupan demografi yang membawahi 14 kelurahan, Kecamatan Makassar harus menangkap peluang digitalisasi dengan memaksimalkan inovasi layanan informasi dan pengaduan berbasis teknologi seperti *WhatsApp Center* resmi, sehingga masyarakat dapat memantau kepastian waktu penyelesaian dokumen mereka secara cepat, terbuka, dan responsif dari rumah.

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam studi kualitatif ini, peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji tema yang serupa disarankan untuk memperluas cakupan analisis dengan meneliti variabel-variabel lain di luar strategi kepemimpinan Camat yang juga berpotensi memengaruhi efektivitas pelayanan publik, seperti faktor kelayakan fasilitas kerja, tingkat kesejahteraan atau insentif pegawai, iklim organisasi, maupun budaya birokrasi lokal. Hal ini dikarenakan faktor kepemimpinan Camat dalam penelitian ini memiliki kontribusi pengaruh yang terbatas, sehingga masih terdapat ruang faktor eksternal lain yang belum tergali secara mendalam. Selain itu, peneliti berikutnya diharapkan tidak hanya membatasi lokasi pengamatan pada tingkat kantor kecamatan saja, melainkan dapat memperluas lokus penelitian hingga ke kantor-kantor kelurahan di bawahnya atau melakukan studi komparatif antara beberapa kecamatan yang memiliki karakteristik demografi dan tantangan geografis yang berbeda. Terakhir, untuk menghasilkan data yang jauh lebih kaya dan objektif, peneliti selanjutnya sangat

dianjurkan untuk menggunakan metode gabungan (*mixed methods*) yang menyeimbangkan antara penyebaran survei kuantitatif secara luas kepada masyarakat pengguna layanan dan teknik wawancara kualitatif mendalam kepada pihak internal birokrasi.

Daftar Rujukan

Abdah, K. (2021). Gaya Kepemimpinan Camat Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Liang Anggang Kota Banjarbaru. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik.

Alford, J., & Yates, S. (2019). Co-Production of Public Services: The Role of Citizens. Public Administration Review, 79(2), 160-172. https://doi.org/10.1111/puar.12920

Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2019). Public Management and Governance (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315693279

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2018). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. Public Administration Review, 78(4), 640-648. https://doi.org/10.1111/puar.13032

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2018). The New Public Service: Serving, Not Steering (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315104713

Dwiyanto, A. (2021). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Gadjah Mada University Press.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. Public Administration Review, 79(6), 810-819. https://doi.org/10.1111/puar.13027

Guerrero, L. A., Maas, G., & Hogland, W. (2019). Solid Waste Management Challenges for Cities in Developing Countries. Waste Management, 33(1), 220-232. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2012.09.008

Sakawati, H., Agustina, N., & Sulmiah, S. (2021). The Influence of Service Quality on inpatients Satisfaction: Study at Bahagia Hospitals, Makassar City. Jurnal Office, 7(1), 21. https://doi.org/10.26858/jo.v7i1.19819

Lumintang, F. B. (2023). Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kecamatan Kawangkoan Barat. Jurnal Eksekutif, 1(1), 45-56.

Osborne, S. P. (Ed.). (2018). The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203861684

Rama, M. I., Nurtin, & Sukarmin. (2021). Kepemimpinan Lurah Terhadap Efektivitas Pelayanan Aparat Pada Masyarakat Kelurahan Ambekairi Kecamatan Unaaha Kabupaten Konawe. Jurnal Administrasi Publik, 9(2), 112-125. Akses Artikel via Portal Jurnal UHO

Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Lembaran Negara RI Tahun 2009 Nomor 112.

Republik Indonesia. (1945). Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pembukaan.

Wilson, D. C., Velis, C. A., & Rodic, L. (2020). Integrated Sustainable Waste Management in Developing Countries. Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Waste and Resource Management, 166(2), 57-68.https://doi.org/10.1680/warm.12.00005