

# *Desentralisasi Kewenangan Pelayanan Publik pada Kecamatan di Kabupaten Pangkep*

**Mohamad Thahir Haning\*,  
La Tamba, Muhammad Yunus, Nurdin Nara**

## **Abstrak**

Permasalahan yang krusial dalam desentralisasi pemerintah adalah tarik menarik kepentingan antara dinas-dinas dengan kecamatan. Dalam konteks pelayanan publik, bahwa desentralisasi kewenangan dari dinas dan lembaga teknis lainnya ke kecamatan sudah saatnya dilakukan demi peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Kenyataannya implementasi dari Peraturan Pemerintah bahwa kecamatan merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan daerah, belum berjalan dengan maksimal. Penelitian ini bertujuan: 1) menganalisis kewenangan distributif pemerintah kecamatan; 2) menganalisis desain struktur organisasi pemerintahan kecamatan sesuai dengan kewenangan yang diberikan dalam menunjang pelaksanaan pelayanan publik; 3) menganalisis kompetensi SDM yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik di tingkat kecamatan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik "triangulasi" dalam pengumpulan data. Unit analisis ini adalah organisasi pemerintah kecamatan di Kabupaten Pangkep. Penelitian ini mengindikasikan bahwa desain struktur organisasi pemerintah kecamatan di Pangkep belum memiliki keterkaitan dengan visi, tugas pokok dan fungsi yang dimiliki pemerintah daerah, desain strukturnya masih berpedoman sepenuhnya pada PP No. 41 Tahun 2007.

Kata Kunci: Desentralisasi Kewenangan, Kompetensi SDM, Desain Struktur, Pelayanan Publik

## **Abstract**

*The crucial problems in the government's decentralization are conflict of interest between departments/offices and district. In the context of public service, decentralization authority from the department/office and other technical institutions to the district it's time to do in order to improve services to the community. In fact, the implementation of Government Regulation (PP) that stated if districts are regional work units (SKPD) which carry out the regional administration, has not gone up. This study aimed to: 1) analyze the distributive authority of the district governments; 2) analyze the design of the organizational structure of the government district in accordance with the authority granted to support the delivery of public services; 3) analyze the competence of human resources needed in the implementation of public service duties at the district level. This study is a qualitative study using the technique of "triangulation" in the data collection. The unit of analysis is a government organization of districts in Pangkep. The analysis showed that from 44 authorities at the district level there were 23 of authorities are still considered to be implemented by the relevant SKPD. Design of the organizational structure of the district governments of Pangkep Regency has not own relationship with the vision, the duties and functions of existing local government and its structure still guided by PP No.41 tahun*

Keywords: Authority decentralization, human resource competencies, structure design, public service

\*Departemen Ilmu Administrasi, Universitas Hasanuddin  
thahir.haning@gmail.com

## **I. Pendahuluan**

Pemerintah sebagai *public servant* (pelayan publik) mempunyai tugas dan tanggung jawab memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat sebagai penjabaran dari tujuan Negara, yaitu menjamin keamanan negara, memelihara ketertiban, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melindungi kepentingan masyarakat, mensejahterakan masyarakat berdasarkan prinsip keadilan sosial. Fungsi utama dari pemerintah adalah fungsi alokatif menyediakan barang dan jasa bagi publik, fungsi distributif berbagi kekayaan dan pendapatan, dan fungsi stabilisasi ekonomi. Dalam mencapai fungsinya itu, maka diperlukan desentralisasi (Cheema dan Rondinelli, 2007). Desentralisasi kewenangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kemandirian organisasi yang ada di level yang lebih rendah, sebagai bagian dari upaya pemberdayaan organisasi pelaksana pada level yang lebih rendah atau dalam istilah lain *street level bureaucracy* (Lipsky, 2010). Dalam konteks pelayanan publik, desentralisasi kewenangan dimaksudkan untuk mendekatkan pelayanan kepada publik, agar dapat lebih cepat pelayanan itu sampai kepada masyarakat, guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Kebijakan desentralisasi kewenangan pemerintahan kabupaten/kota di tingkat kecamatan dalam konteks otonomi daerah merupakan suatu kebijakan strategis dalam membangun suatu pemerintahan kecamatan yang mampu mengenali lebih dekat kebutuhan masyarakat serta pemberian pelayanan publik yang lebih efektif dan

percepatan pembangunan (Kurniadi 2010). Untuk mencapai tujuan itu diperlukan suatu kajian yang mendalam tentang kewenangan apa yang dapat didelegasikan ke tingkat kecamatan, dan kompetensi SDM yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik, serta bagaimana struktur kelembagaan kecamatan yang dapat mendukung pelaksanaan tugas secara efektif. Demikian pula perlunya dukungan sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan kewenangan pokok, maupun kewenangan distributif yang diberikan ke tingkat kecamatan.

Penataan kelembagaan yang telah dilakukan di Kabupaten Pangkep dalam kurung waktu 5 tahun terakhir, nampaknya belum menunjukkan perhatian pada kewenangan pemerintah kecamatan dari Pemerintah Kabupaten Pangkep. Untuk itu dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan OTODA, kelembagaan pemerintahan kecamatan seharusnya telah mendapatkan perhatian untuk pengembangannya. Terdapat beberapa pertimbangan yakni yang Pertama, dalam PP No. 8 Tahun 2003 telah terjadi perubahan eselon jabatan camat dari IVb menjadi IIIa (Pemerintah RI 2003). Kedua, kecamatan memiliki wilayah dan dalam kaitan dengan pelayanan publik kecamatan lebih dekat dengan masyarakat. Ketiga, terjadinya perampangan organisasi pada tingkat daerah yang menyebabkan banyaknya pejabat yang kehilangan jabatan, sehingga diperlukan kebijakan relokasi SDM pada level kecamatan. Keempat, dalam struktur dinas kabupaten yang baru tidak ada lagi cabang dinas di tingkat ke-

camatan, sehingga urusan yang ada pada cabang dinas tersebut dilaksanakan pada pemerintah kecamatan. Kelima, kecamatan telah menjadi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Desentralisasi kewenangan kepada pemerintah kecamatan dalam lingkup pemerintah Kabupaten Pangkep hingga saat ini belum dilakukan sesuai dengan amanat dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah (Pemerintah RI 2004). Fenomena ini menunjukkan, bahwa upaya untuk mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat masih jauh dari harapan, sehingga masyarakat belum dapat memperoleh pelayanan publik yang responsif, cepat, dan murah. Persoalan ini muncul karena belum adanya keinginan Pemerintah Kabupaten untuk meningkatkan peranan dan fungsi kecamatan sebagai unit terdepan (*street level bureaucracy*) dalam pelayanan publik di tingkat kecamatan (Lipsky 2010).

Untuk itu, desentralisasi kewenangan pada level pemerintahan kecamatan perlu dilakukan melalui perluasan peranan dan fungsi yang berkaitan dengan pelayanan publik. Dengan demikian pemahaman terhadap jenis dan besarnya kewenangan yang dapat didelegasikan ke tingkat kecamatan, bagaimana struktur organisasi yang menunjang dan dukungan SDM yang sesuai dengan kewenangan yang ada, hanya dapat dipahami melalui suatu penelitian yang bersifat komprehensif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk 1) menganalisis kewenangan distributif pemerintah kecamatan; 2) menganalisis desain struktur

organisasi pemerintahan kecamatan sesuai dengan kewenangan yang diberikan dalam menunjang pelaksanaan pelayanan publik; 3) menganalisis kompetensi SDM yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik di tingkat kecamatan.

## II.. Kajian Literatur

### ***Penataan Kewenangan Pemerintah***

Kewenangan (*authority*) adalah otoritas yang dimiliki suatu lembaga untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Kewenangan yang dimiliki oleh Bupati yang terdapat pada dinas-dinas daerah dapat terlaksana dengan baik, apabila dilakukan desentralisasi kewenangan, yang dapat diartikan sebagai pengalihan kewenangan politik, finansial, dan administratif dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah (Cheema dan Rondinelli, 2007). Dalam kaitan dengan desentralisasi kewenangan kepada kecamatan menurut UU. No. 23 Tahun 2014 terdapat dua jenis kewenangan. Pertama, kewenangan atribut, adalah kewenangan yang melekat sejak kecamatan itu dibentuk. Kedua, kewenangan delegatif, yaitu kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati/Walikota dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi desentralisasi. Pelimpahan kewenangan delegatif ini didasarkan atas pertimbangan kemampuan kecamatan, kebutuhan objektif penduduk kecamatan, karakteristik kecamatan atau karena alasan efisiensi pelayanan publik. Dengan demikian luas atau besarnya kewenangan delegatif ini memungkinkan berbeda untuk setiap kecamatan tergantung pada karakteristik kecamatan. Penyerahan kewenangan kepada

kecamatan sedapat mungkin diikuti dengan 3P (personil, pembiayaan, peralatan) sehingga dapat menunjang pelaksanaan tugas dengan baik. Dalam UU. No. 23 Tahun 2014 disebutkan pula bahwa pemerintah kabupaten/Kota memiliki dua jenis urusan, yaitu urusan wajib dan urusan pilihan. Kecamatan selain menjalankan sebagian dari urusan tersebut, juga melaksanakan tugas/urusan pemerintahan umum misalnya mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat, mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum, melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan masih banyak lagi.

Kecamatan merupakan perangkat daerah Kabupaten/Kota. Berdasarkan penjelasan KepMendagri No. 158 Tahun 2004 tentang pedoman organisasi Kecamatan disebutkan, bahwa camat berkedudukan sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerjanya, berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati/Walikota melalui sekretaris daerah kabupaten/kota. Pendelegasian wewenang kepada Kecamatan perlu disesuaikan berdasarkan karakteristik Kecamatan tersebut, sehingga dapat menciptakan variasi tugas dan fungsi Kecamatan menurut kondisinya. Desentralisasi kewenangan dilihat dalam perspektif manajerial terdapat beberapa versi dalam pengkategorian model desentralisasi. Model-model itu dikemukakan oleh berbagai ahli antara lain Rondinelli dan Cheema (1983), Sarundajang (2005). Menurut Rondinelli dan Cheema, (1983), dalam perpektif manajerial terdapat 4 (em-

pat) model desentralisasi dari pusat ke daerah.

Pertama adalah model **devolusi**, yakni bila kewenangan dari Pemerintah Pusat diberikan kepada Pemerintah Daerah. Model ini dilaksanakan dengan pembentukan daerah otonom dan pemberian otonomi serta dibentuknya lembaga daerah dan DPRD. Kedua, model dekonsentrasi, yaitu bila kewenangan dilimpahkan kepada pejabat-pejabat pusat yang ditugaskan di daerah. Pada kebijakan **dekonsentrasi** ini lembaga lembaga yang dibentuk disebut instansi vertikal dan wilayah kerjanya disebut wilayah administratif yang mencakup satu atau lebih wilayah daerah otonom. Model ketiga adalah model delegasi, yaitu model ini dilakukan bila Pemerintah Pusat mendelegasikan pelaksanaan suatu tugas tertentu kepada suatu lembaga atau unit pemerintahan yang khusus dibentuk untuk keperluan tertentu. Contoh model ini adalah pembentukan BUMN dalam berbagai sektor. Terakhir, model **privatisasi**, dengan model ini untuk kepentingan efisiensi yaitu mengurangi beban penyediaan pelayanan publik yang diberikan oleh Pemerintah, diserahkan pengelolaannya kepada swasta murni dengan pemberian izin dan pengendalian dalam batas tertentu, seperti pembentukan sekolah swasta, rumah sakit swasta, pasar swasta (mall), jalan tol dan sebagainya. Model lain dikemukakan oleh Sarundajang, 1999 (dalam Warsono, 2009) yang menyebutkan bahwa terdapat 4 model desentralisasi, yaitu model *comprehensive local government system*, model *partnership system*, model *dual system*, dan model

*integrated adm-nistrative system.*

Dari berbagai model desentralisasi kewenangan yang dikemukakan oleh berbagai ahli, dapat disimpulkan, bahwa desentralisasi kewenangan mengandung berbagai unsur, yaitu adanya pelimpahan kewenangan dari instansi yang lebih tinggi ke jenjang instansi yang lebih rendah. Dilihat dari segi jenisnya desentralisasi itu terdiri dari desentralisasi politik, desentralisasi administrasi dan desentralisasi ekonomi dalam hal pengelolaan sumberdaya yang diberikan. Dalam desentralisasi itu terkandung makna adanya kewenangan yang diberikan untuk menyelenggarakan urusan yang diberikan untuk meningkatkan pelayanan publik sebagai penjabaran dari tugas dan fungsi pemerintah sebagai *public servant*.

### **Penataan Struktur Kelembagaan**

Dalziel, et.al (2004) mengemukakan bahwa untuk menata sebuah organisasi yang memiliki akuntabilitas yang tergambar dalam struktur, jabatan/tugas, proses pengambilan keputusan, maka perlu memperhatikan 6 prinsip dasar (*six principles*). Pertama, memperhatikan nilai yang ada dan berlaku dalam organisasi, maupun dalam lingkungan eksternal organisasi. Kedua, organisasi yang terbentuk perlu memperhatikan adanya interdependensi yang jelas dengan organisasi lainnya dalam berbagai aktivitas. Ketiga, organisasi yang terbentuk sedapat-mungkin merumuskan aturan-aturan yang dapat dilaksanakan. Keempat, pemberdayaan anggota organisasi sehingga dapat memiliki kebebasan untuk bertindak

sesuai dengan kepentingan organisasi. Kelima, perlunya kejelasan terhadap sistem akuntabilitas organisasi. Keenam, terbentuknya sebuah tim yang memiliki tanggung jawab yang jelas.

Dengan demikian, penataan struktur kelembagaan pemerintah tidak dapat dipisahkan dengan konteks perubahan lingkungan organisasi pemerintah. Penataan kelembagaan pemerintah dapat dilakukan apabila organisasi tidak mampu lagi beradaptasi dengan perubahan lingkungan karena tiga hal utama. Pertama visi dan misi organisasi, serta domain tidak lagi relevan dengan perkembangan lingkungan. Kedua, bentuk atau struktur organisasi tidak lagi mencerminkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan fungsi. Ketiga, menempatkan orang-orang pada jabatan yang tidak memperhatikan aspek profesionalisme. Jika organisasi berada dalam situasi seperti itu, maka diperlukan adanya penataan ulang (*redesign*) organisasi, agar dapat hidup dan berkembang sesuai dengan perubahan lingkungan (Haning, 2004).

Dalam konteks kelembagaan tingkat kecamatan, perubahan kebijakan pemerintah pada level kabupaten seyogyanya dapat memberi dampak positif terhadap perubahan organisasi pada level kecamatan sebagai upaya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan strategis organisasi. Penyesuaian diri dengan lingkungan antara lain dapat dilakukan dengan cara penataan ulang kelembagaan, agar dapat menghasilkan kelembagaan kecamatan yang berorientasi kepada kepentingan publik. Akbar (2003) dari hasil penelitiannya ten-



tang pengembangan restrukturisasi kelembagaan kecamatan di Kabupaten Banjar dilihat dari aspek pengorganisasian dan aspek akuntabilitas pelayanan publik. Dilihat dari aspek pengorganisasian ditemukan bahwa desentralisasi kecamatan dilakukan melalui perbaikan struktur kelembagaan kecamatan yang meliputi spesialisasi pekerjaan, formalisasi perilaku, penge-lompokan unit, sistem perencanaan, dan pengawasan, hubungan kerja, desent-ralisasi kewenangan. Kemudian dari segi akuntabilitas pelayanan publik masih jauh dari yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya kewenangan pemerintah kecamatan, kekurangan pengaturan operasional pelayanan publik antara pemerintah kecamatan dan pemerintah Kabupaten, serta rendahnya akuntabilitas pemerintah kecamatan itu sendiri.

Hasil penelitian Herdina (2004) tentang desentralisasi kecamatan di Kota Bengkulu yang melihat dari sisi proses dan faktor yang mempengaruhi desentralisasi kecamatan. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa proses desent-ralisasi kecamatan dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu tahap artikulasi, tahap pen-jajakan, tahap identifikasi rencana, tahap formulasi, tahap solusi alternatif rencana kebijakan, tahap formulasi lanjutan, dan tahap imple-mentasi. Kemudian faktor internal (meliputi kewenangan, komitmen birokrasi, rentang kendali, kordinasi) dan faktor eksternal (meliputi aspirasi masyarakat, dukungan lembaga legislatif, dan jumlah penduduk). Hasil penelitian Haning (2013) di Kota Makassar, menemukan bah-

wa desentralisasi kewenangan ke tingkat kecamatan telah dilakukan di Kota Makassar, tetapi pada umumnya tidak berjalan dengan baik disebabkan oleh faktor tidak adanya dukungan dana dan SDM yang sesuai dengan kebutuhan kecamatan, serta tidak ada penyesuaian antara kewenangan yang diberikan dengan struktur organisasi kecamatan.

Penataan ulang (redesain) organisasi mutlak dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan organisasi, agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang dalam perubahan lingkungan. Konsep desain organisasi menurut Galbraith dalam Huse & Cummings (1985) terdapat tiga variabel utama yang dapat dijadikan dasar (*framework*) untuk melakukan desain organisasi. Pertama, *strategy* yang mencakup *domain, objective and goals*. Kedua, *organizing mode* yang mencakup *division of labor, coordination for completion of whole task*. Ketiga, *integrating individuals* yang mencakup *selection and training people, design of reward system*. Demikian pula *framework* desain organisasi yang disebut dengan *star model* oleh Cummings dan Worley (2005). Dalam star model tersebut terdapat lima komponen yang saling terkait yaitu : teknologi, struktur, sistem pengukuran, sumber daya manusia, demikian pula kultur organisasi. Teknologi berkaitan dengan karakteristik tugas unit organisasi. Struktur berkaitan dengan kordinasi pelaksanaan tugas antar unit. Sumber daya manusia dan sistem pengukuran berkaitan dengan penilaian kinerja dan sistem *reward*.

Mendesain sebuah organisasi yang tepat dapat dilakukan dengan *framework* yang memuat tiga aspek, yaitu *strategy*, *organizing mode* dan *integrating individual*. Aspek *strategy* yang harus diperhatikan adalah “*domain*”, yaitu jenis produk dan pelayanan yang diberikan, siapa pelanggan yang dilayani, teknologi apa yang digunakan serta tempat kerja yang digunakan. *Organizing mode* meliputi antara lain bagaimana membagi tugas keseluruhan organisasi secara habis kedalam satu-satuan tugas yang akan dibebankan kepada masing-masing orang, dan bagaimana mengkoordinasikan tugas-tugas itu supaya tercapai keselarasan didalam organisasi. *Integrating individuals* dalam suatu organisasi harus dimulai dari proses memilih atau mengangkat pegawai dan melatihnya, termasuk didalamnya sistem gaji dan penghargaan. Untuk menghasilkan suatu desain organisasi yang baik (*right-sizing*) ketiga aspek itu harus saling menyelaraskan (Galbraith dalam Thoha, 2002).

### ***Dukungan SDM dan Prasarana dalam Desentralisasi Kewenangan***

Dalam berbagai literatur dijelaskan bahwa dengan desentralisasi kewenangan pada unit organisasi yang lebih rendah secara otomatis diikuti dengan aspek pembiayaan dan peralatan yang dapat mendukung tugas yang telah terdesentralisasikan. Dalam kaitan dengan penelitian ini aspek sumber daya manusia menjadi fokus utama dalam membahas sumber daya yang mendukung desentralisasi pada tingkat kecamatan. Penyesuaian antara tugas

dan fungsi dengan sumber daya manusia yang dibutuhkan dapat dianalisis dari pendekatan kompetensi dalam perspektif MSDM.

MSDM adalah aspek yang sangat penting dalam organisasi (publik maupun privat). Dalam perspektif organisasi, sumber daya manusia merupakan aset yang tidak tampak (*intangible asset*), atau biasa juga disebut *human capital*, atau *intellectual capital* yang menentukan efektif tidaknya komponen organisasi lainnya seperti keuangan, peralatan, struktur. Menurut Fitzens dalam Ruky (2003) dalam perspektif organisasi, *human capital* dapat digambarkan dalam kombinasi dari tiga komponen. Pertama, ciri/karakteristik yang dibawa oleh seseorang dalam pekerjaannya yang mencakup kecerdasan, energi, sikap positif, komitmen, dapat diandalkan. Kedua, kemampuan untuk belajar yang mencakup bakat, imajinasi, kreativitas dan yang sering disebut kemampuan mencapai hasil melalui orang lain (manajemen). Ketiga, motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan yang tiada lain adalah semangat kelompok dan kecondongan pada sasaran yang telah ditentukan.

Lebih lanjut, bahwa SDM yang diharapkan dalam menunjang pelaksanaan tugas organisasi adalah SDM yang memiliki kompetensi dengan elemen-elemen berikut : (1) motif (*motives*) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan. (2) watak (*traits*) adalah karak-

teristik pribadi dan konsisten merespon situasi atau informasi, (3) konsep diri (*self concept*) adalah sikap, nilai, dan citra diri seseorang, (4) pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu, (5) keterampilan (*skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental (Sudarmanto, 2005).

Kemudian desentralisasi itu berimplikasi terhadap terjadinya pergeseran kewenangan, kelembagaan dan personil dari level kabupaten ke level kecamatan. Dinas-dinas dan Lembaga Teknis Daerah yang ada di level kabupaten memegang kewenangan yang bersifat strategis daerah, permusan kebijakan yang bersifat umum atau kewenangan yang bersifat *steering*, sedangkan pelaksanaan dan pembuatan kebijakan teknis yang bersifat (*rowing*) dilaksanakan di level kecamatan. Untuk itu alokasi SDM, dana dan peralatan untuk mendukung pemerintahan kecamatan akan meningkat sejalan dengan besarnya pelimpahan kewenangan yang diterima kecamatan (Daud, dkk, 2003).

Dengan demikian desentralisasi kewenangan dapat berjalan dengan baik apabila didukung oleh 3 aspek, yaitu personil, pembiayaan dan peralatan (3 P). Ketiga aspek ini sangat menentukan keberhasilan suatu pelaksanaan kewenangan yang telah didistribusikan ke level kecamatan. Hasil penelitian Haning (2013) menyimpulkan, bahwa ketidakberhasilan pelaksanaan kewenangan yang telah didistribusikan ke level kecamatan di Kota Makassar karena desentralisasi kewenangan itu tidak diikuti

dengan desentralisasi 3 P itu (personil, pembiayaan dan peralatan).

### **III. Metode Penelitian**

Tipe penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian yang menjelaskan tentang fenomena yang berkaitan dengan desentralisasi kewenangan dalam pelayanan publik. Untuk mencapai maksud tersebut, maka penelitian ini menggunakan metode *triangulation*.

Unit analisis penelitian ini adalah organisasi pemerintah kecamatan di Kabupaten Pangkep. Dipilih organisasi pada tingkat kecamatan dengan dua pertimbangan. Pertama, bahwa desentralisasi kewenangan dari pusat dalam pelaksanaan otonomi hanya pada tingkat Kabupaten/Kota. Sedangkan desentralisasi kewenangan Bupati ke kecamatan belum mendapatkan perhatian dari pemerintah Kabupaten. Kedua, kecamatan juga merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) terendah, dan dalam konteks pelayanan publik kecamatan lebih dekat dengan masyarakat. Oleh karena itu unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi pemerintah kecamatan.

Pemilihan lokasi penelitian dan informan dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: pertama, memilih 3 kecamatan sebagai lokasi penelitian dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Dasar pertimbangan untuk memilih 3 kecamatan adalah didasarkan pada 3 karakteristik kecamatan yakni daratan, kepulauan, dan pegunungan. Tahap kedua, setelah lokasi penelitian ditentukan, maka dipilih 3 organisasi pemerintahan kecamatan sebagai



sampel penelitian. Tahap ketiga, adalah memilih *informan* sebanyak 21 orang, (tiap kecamatan dipilih 7 orang), dengan teknik *purposive sampling*.

Fokus penelitian ini adalah men-cak-up 3 aspek, yaitu (1) penataan kewenangan, (2) penataan organisasi dan (3) kompetensi SDM aparatur. Penataan kewenangan membahas jenis-jenis kewenangan apa yang telah diserahkan ke tingkat kecamatan. Penataan struktur organisasi kecamatan yang membahas tentang dasar pembentukan struktur, kesesuaian struktur dengan kewenangan yang ada di tingkat kecamatan. Kompetensi SDM yang membahas tentang kuantitas dan kualitas SDM aparatur tingkat kecamatan. Analisis terhadap ketiga aspek utama tersebut lebih fokus pada pendekatan kualitas yang hasilnya dirumuskan dalam laporan penelitian yang berkaitan dengan jenis-jenis kewenangan yang telah didesentralisasikan ke kecamatan, struktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik kecamatan dan kompetensi SDM yang mendukung pelaksanaan tugas di tingkat kecamatan.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara (1) wawancara, (2) observasi dan (3) dokumen. Wawancara dilakukan terhadap informan untuk mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan 3 aspek yang telah disebutkan pada fokus penelitian. Observasi terbatas dilakukan dengan mengamati secara langsung penyelenggaraan pelayanan di 3 kantor kecamatan sampel. Kemudian pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara penelusuran terhadap berbagai dokumen yang relevan dengan

tujuan penelitian. Data yang telah terkumpul dari 3 cara tersebut, maka data diolah dan dianalisis secara kualitatif.

#### **IV. Hasil Dan Pembahasan**

##### ***Desentralisasi Kewenangan pada Kecamatan di Kabupaten Pangkep***

Manajemen sumber daya yang efektif dalam mengelola sebuah organisasi atau institusi adalah dengan memiliki kewenangan yang cukup dalam mengem-bangkan, mengatur, menghasilkan penda-patan, dan aktivitas lainnya yang berkaitan dengan efektivitas manajemen. Demikian pula kecamatan sebagai unit yang memiliki kewenangan, harusnya dapat dija-lankan secara menyeluruh kewenangan tersebut untuk menghasilkan pencapaian yang lebih efektif. Kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh Camat, berkedudukan sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerjanya yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilim-pahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Kewenangan merujuk pada otoritas resmi yang dijabarkan dari kekuatan konstitusi, statuta, atau pedoman administratif lainnya (Cheema dan Rondinelli, 2007).

Dalam kaitan itu, Peraturan Peme-rintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagai dasar yang digunakan untuk Organisasi Perangkat Daerah. Pada pasal 17 disebutkan, perlu penataan organisasi dan tata kerja kecamatan dan kelurahan sebagai salah satu perangkat daerah dalam menangani urusan

pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati sesuai dengan karakteristik wilayah dan kebutuhan daerah serta melaksanakan tugas pemerintahan lainnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan urusan itu, maka diperlukan desentralisasi kewenangan dari atas ke bawah menurut jenjang/hirarki organisasi. Pendelegasian wewenang dalam organisasi amat penting mengingat keterbatasan kemampuan dan waktu pimpinan, serta untuk mempercepat pengambilan keputusan. Dalam hal pelayanan publik pendelegasian kewenangan ke jenjang atau unit kerja yang berkaitan langsung dengan masyarakat sangat penting sebagai upaya mempercepat proses pelayanan publik.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan, bahwa untuk mempercepat pelayanan kepada masyarakat di tingkat Kecamatan, Pemerintah Kabupaten Pangkep mendelegasikan kewenangannya kepada Kecamatan. Hal ini dapat dilihat dengan lahirnya Perda No. 13 Tahun 2007 tentang Susunan dan Tatakerja Kecamatan dan Peraturan Bupati Pangkep Nomor 29 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Perangkat Daerah Kecamatan dalam Lingkup Pemerintah Kabupaten Pangkep. Dalam Perda dan Peraturan Bupati itu nampak, bahwa kewenangan yang ada di tingkat kecamatan cukup besar dalam penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kecamatan, termasuk yang berkaitan dengan pelayanan publik. Berdasarkan Perda Nomor 13 Tahun 2007 dan Peraturan Bupati No. 29 Tahun 2008 itu, dapat diklasifikasi jumlah dan jenis kewenangan Bupati yang didelegasikan

ke ke kecamatan dalam lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Pangkep. Jenis-jenis kewenangan yang ada di tingkat kecamatan, yaitu secara garis besar meliputi 4 bidang dan 44 jenis kewenangan, yaitu (1) bidang pemerintahan dan pertanahan, (2) bidang ekonomi dan pembangunan, (3) bidang kesehatan dan pendidikan, dan (4) bidang sosial dan kesejahteraan rakyat.

Pada **tabel 1**, secara umum informan menilai, bahwa pelaksanaan urusan bidang pemerintahan dan pertanahan yang meliputi 7 jenis kewenangan kecamatan belum sepenuhnya dapat terlaksana. Bahkan lebih dari setengah kewenangan tersebut masih dilaksanakan pada SKPD yang terkait. Tidak optimalnya pelaksanaan kewenangan itu disebabkan oleh beberapa faktor, selama ini di kecamatan beberapa urusan tersebut lebih bersifat kordinatif saja, kemudian banyak kegiatan yang dilaksanakan di kecamatan tidak dikordinasikan dengan pemerintah kecamatan, langsung dilaksanakan oleh dinas teknis, sehingga kecamatan sulit untuk melakukan pengawasan. Misalnya penertiban pedagang kaki lima, yang masih langsung ditangani oleh Dinas teknis, demikian pula pemadam kebakaran yang masih sulit dilaksanakan di tingkat kecamatan karena faktor teknis masih ditangani langsung oleh UPTD Pemadam Kebakaran kabupaten Pangkep.

**Tabel 1. Penilaian Informan tentang Pelaksanaan Kewenangan yang Telah Diserahkan ke tingkat Kecamatan**

Bidang	Pelaksanaan Kewenangan		Jumlah Kkesenangan
	Terlaksana	Tidak Terlaksana	
Bidang Pemerintahan dan Pertanahan	4	4	8
Bidang Ekonomi dan Pembangunan	5	12	17
Bidang Kesehatan dan Pendidikan	7	4	11
Bidang Sosial dan Kesra	5	3	8
Total	21	23	44

Sumber : Data Primer, 2014

Demikian pula pelaksanaan kewenangan di bidang ekonomi dan pembangunan yang meliputi 17 jenis kewenangan yang diserahkan ke kecamatan. Menurut penilaian informan hanya 5 kewenangan yang terlaksana dengan baik. Rendahnya penilaian informan disebabkan oleh faktor, yaitu belum jelasnya batas-batas kewenangan antar instansi yang terkait dengan pelaksanaan kewenangan itu. Misalnya pengawasan penjualan dan penggunaan pestisida juga diawasi oleh Badan POM dan Dinas Pertanian. Demikian pula pengawasan reklame yang juga diawasi oleh Satpol PP, izin industri kecil oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan. IMB juga demikian, sehingga Pemerintah Kecamatan tidak bisa berbuat banyak karena izin dari Dinas terkait telah ada, di tingkat kecamatan hanya disampaikan jika ada masalah, sehingga banyak penyimpangan terjadi dalam pemanfaatan ruang di wilayah kecamatan.

Kemudian pelaksanaan kewenangan di bidang kesehatan dan pendidikan yang meliputi 11 jenis kewenangan, menurut penilaian Informan terdapat 7 jenis kewenangan yang dapat dilaksanakan di ke-

camatan. Masih adanya wewenang yang belum terlaksana di kecamatan disebabkan oleh karena pelaksanaan kewenangan tersebut lebih bersifat kordinatif saja. Pihak yang melaksanakan adalah SKPD yang terkait langsung, misalnya izin kegiatan pariwisata dan pengawasannya dilaksanakan oleh Dinas Pariwisata, sehingga sering terjadi tumpang-tindih dalam pelaksanaan.

Pelaksanaan kewenangan di bidang sosial dan kesejahteraan rakyat yang meliputi 8 jenis kewenangan itu, menurut penilaian Informan sebanyak 5 kewenangan yang dapat dilaksanakan di kecamatan. Tidak maksimalnya pelaksanaan urusan ini disebabkan oleh faktor masih tingginya keterlibatan Dinas terkait, misalnya penanganan anak jalanan (Anjal), sekalipun telah diserahkan ke kecamatan tetapi dalam pelaksanaannya masih ditangani langsung oleh Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Pangkep.

Pendelegasian kewenangan Kecamatan seperti yang dirinci setiap bidang, nampaknya telah memberikan beban kerja yang semakin berat kepada Pemerintah Kecamatan. Berdasarkan penilaian Informan, bahwa tidak semua kewenangan yang diserahkan ke kecamatan dapat terlaksana dengan baik. Hasil wawancara dengan informan di kantor Kecamatan Pangkajene menjelaskan, bahwa secara umum kewenangan yang diberikan ke tingkat Kecamatan ini kurang dapat dilaksanakan secara maksimal. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor antara lain, bahwa pendelegasian kewenangan itu tidak diikuti dengan anggaran, SDM dan fasilitas pendukung yang memadai, demikian pula

masih banyak SKPD yang terkait dengan kewenangan yang telah didelegasikan masih melaksanakan sendiri tanpa pemberitahuan lebih awal ke pemerintah kecamatan. Misalnya untuk penerbitan izin yang seharusnya ada rekomendasi dari Camat, tetapi terkadang izin terbit tanpa rekomendasi dari Kecamatan.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengemukakan, bahwa sebaiknya kewenangan yang diberikan kepada kecamatan dalam rangka mempercepat pelayanan publik, hendaknya memperhatikan karakteristik wilayah kecamatan. Khusus di Kabupaten Pangkep yang memiliki karakteristik wilayah yang dikenal dengan 3 dimensi, yaitu daratan, pegunungan dan kepulauan. Berdasarkan karakteristik itu, maka secara umum semua kecamatan perlu diberikan kewenangan dalam hal pengurusan KTP, pengelolaan aset di kecamatan dan pemberdayaan masyarakat. Dalam hal perencanaan pembangunan melalui Musrembang, sebaiknya ada kewenangan kecamatan untuk menentukan skala prioritas program yang diusulkan oleh desa dan kelurahan melalui Musrembang, sehingga program-program prioritas itu tidak perlu lagi dibahas pada tingkat kabupaten. Dari segi pemberian izin sebaiknya kecamatan di kepulauan itu diberi kewenangan memberikan izin penangkapan ikan dalam skala tertentu, sehingga nelayan tidak perlu ke Dinas Kelautan dan Perikanan di Kabupaten. Demikian pula kecamatan yang ada di pegunungan diberikan kewenangan untuk menerbitkan izin untuk pengembangan usaha perkebunan dalam skala kecil.

## **Desain Organisasi**

Implikasi dari desentralisasi kewenangan adalah perlunya dukungan organisasi yang dapat melaksanakan kewenangan yang telah diserahkan ke tingkat kecamatan. Dukungan organisasi yang diperlukan adalah pengorganisasian tugas yang meliputi pembentukan satuan organisasi (struktur), tata hubungan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing organisasi yang selaras dengan kebijakan strategis (visi) seperti yang telah dikemukakan terdahulu. Dasar acuan pembentukan struktur organisasi adalah visi, kewenangan dan domain organisasi. Penilaian informan di 3 kecamatan yang berkaitan dengan dasar acuan pembentukan struktur organisasi kecamatan cukup baik. Pada tabel 2, nampak bahwa informan menilai bahwa dari 3 dasar pedoman penyusunan organisasi pada umumnya responden menilai bahwa pembentukan struktur organisasi dasar utamanya adalah Peraturan Pemerintah. Namun dasar acuan lainnya yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi, serta visi dan misi Pemerintah Kabupaten Pangkep belum dipahami dengan baik oleh informan pada 3 kecamatan sampel.

### **Tabel 2. Penilaian Informan di 3 Kecamatan Terhadap Dasar Acuan Pembentukan Struktur Organisasi Kecamatan di Kabupaten Pangkep**

No	Kecamatan	Penilaian		
		PP	Tupoksi	Visi & Misi
1	Kecamatan Pangkajene	√	x	x
2	Kecamatan Balocci	√	x	x
3	Kecamatan L i u k a n g Tupabiring	√	x	x

Sumber : Data Hasil Wawancara, 2014

Keterangan : √ = Sesuai x = Tidak sesuai

Dasar pembentukan struktur organisasi berdasarkan hasil wawancara yang mengatakan, bahwa yang menjadi dasar utama dalam pembentukan susunan organisasi Kantor Kecamatan adalah Peraturan Pemerintah (PP.41/2007) yang mengatur tentang nomenklatur, titelatur dan besaran (size) organisasi. Fakta ini kurang mendukung teori yang dikemukakan oleh Galbraith (1977) yang mengatakan bahwa desain struktur organisasi harus selaras dengan kebijakan strategis (visi, misi, domain) organisasi. Perbedaan itu disebabkan oleh beberapa faktor yaitu, Pertama, desain struktur organisasi yang dilakukan pada Pemerintahan Kabupaten Pangkep hanya berorientasi legalistik (kebijakan pemerintah pusat berupa PP atau Permedagri yang mengatur tentang kelembagaan pemerintah daerah), sebab apabila menyimpang dari ketentuan itu mendapat sanksi berupa penghapusan/revisi Peraturan Daerah organisasi perangkat daerah yang diajukan. Kedua, terdapat kecenderungan, bahwa rumusan visi dan misi organisasi hanyalah persyaratan formal

yang terdapat dalam penyusunan Rencana Strategis (rencana strategis) Instansi Pemerintah Daerah. Ketiga, terbatasnya kemampuan pimpinan instansi dalam menerjemahkan visi, kebutuhan dan potensi daerah kedalam struktur organisasi yang dibentuk.

Struktur Organisasi Pemerintah Kecamatan di Kabupaten Pangkep berdasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2007, tentang Organisasi dan Tatakerja Kecamatan. Berdasarkan Peraturan Daerah itu, maka tugas pemerintah Kecamatan lingkup Pemerintah Kabupaten Pangkep adalah :

- Mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- Mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- Mengoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- Mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- Mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan ditingkat Kecamatan;
- Membina penyelenggaraan pemerintahan Desa/Kelurahan;
- Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan Pemerintahan Desa/ Kelurahan.
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

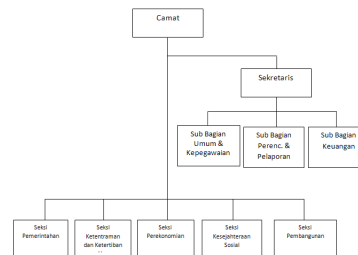
Berdasarkan tugas tersebut, maka struktur organisasi kecamatan di Kabupaten Pangkep terdiri dari Camat, Sekretaris



iat (Sekretaris Camat yang membawahi 3 Subbagian), Seksi Peme-rintahan, Seksi Ketentraman dan Keter-tiban Umum, Seksi Perekonomian, Seksi Kesejahteraan Sosial, dan Seksi Pemba-ngunan. Desain struktur organisasi peme-rintah kecamatan itu, menurut hasil wa-wancara dengan in-forman umumnya mengatakan, bahwa de-sain struktur organisasi belum memiliki keterkaitan dengan visi dan tupokasi yang dimiliki pemerintah Kabupaten. Demikian pula dari segi karakteristik kecamatan, nam-paknya bahwa desain struktur organisasi kecamata-tan belum mencerminkan karak-teristik kecamatan (daratan, kepulauan dan pegunungan), karena struktur bersifat ser-agam untuk semua kecamatan.

Dari struktur organisasi itu nampak, bahwa desain struktur organisasi Pemerintah Keca-matan di Kabupaten Pangkep, belum sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Minzt-berg (1983). Besaran struktur tersebut ter-diri dari Camat, Sekretariat, 3 Sub Bagian dan 5 Seksi (gambar 1). Camat berfungsi sebagai pimpinan tertinggi (the strategic apex), Seksi berfungsi sebagai pelaksana operasional pelayanan (the operating core), serta Sekretariat yang berfungsi sebagai staf pendukung (the Support Staff) dalam pelaksanaan tugas unit-unit lainnya dalam organisasi. Berdasarkan struktur tersebut belum tersedia unit yang berfungsi untuk melaksanakan standarisasi (techno-struc-ture) seperti struktur organisasi SKPD lain-nya dalam lingkup Pemerintah Kabu-paten Pangkep.

Gambar IV.1. Struktur Organisasi Kecamatan di Kabupaten Pangkep



**Gambar 1. Struktur kecamatan di Kabupaten Pangkep (Perda No. 13 tahun 2007)**

Dari desain struktur organisasi ke-camatan yang sedang eksis saat ini dilihat dari segi beban kerja yang ada, dengan jumlah pegawai yang ada menurut penilaian informan bahwa jumlah pegawai masih seimbang dengan beban kerja yang ada di tingkat kecamatan.

### ***Kompetensi Sumber Daya Manusia***

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat besar perannya dalam sebuah organisasi, dengan SDM yang handal sebuah organisasi berpeluang untuk dikembangkan dengan baik. Sumber daya manusia sebagai aset organisasi dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek kuantitas dan aspek kualitas. Aspek kuantitas diukur dari berapa jumlah SDM aparatur yang dimiliki, apakah jumlah itu telah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada. Aspek kualitas diukur dari bagaimana tingkat pendidikan, kete-rampilan, profesionalisme dan sikap SDM aparatur yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas. Dalam kaitan dengan penelitian ini, SDM yang dimaksud adalah SDM aparatur yang dimiliki oleh 3 Kantor Kecamatan di Kabupaten Pangkep. Aspek SDM Aparatur dalam pembahasan ini meliputi; aspek kompetensi SDM Aparatur yang dimiliki Kantor Kecamatan, sistem

rekrutmen pegawai dan pola pengembangan pegawai (termasuk sistim *reward* dan *punishment*) dalam organisasi.

Berdasarkan data sekunder yang dikumpulkan, dari segi kualitas pendidikan, tingkat pendidikan pegawai di kecamatan cukup bervariasi mulai dari tingkat pendidikan SLTA ke bawah, Sarjana Muda (D3), Strata Satu (S1), Strata Dua (S2). Pegawai di tingkat kecamatan telah didominasi oleh pegawai berpendidikan S1 yaitu sebanyak 43,5%. Meskipun demikian, masih cukup banyak pegawai yang berpendidikan SLTA ke bawah (tabel 3).

**Tabel 3. Tingkat Pendidikan Pegawai di Kecamatan Terpilih**

No.	Nama Kecamatan	Tingkat Pendidikan				Jml
		< SLTA	SM	S1	S2	
1	Pangkajene	6	2	10	4	22
2	Balocci	9	2	6	0	17
3	Liukang Tupa'biring	7	0	7	0	14
	Jumlah	22	4	23	4	53
	Persentase (%)	41,5	7,5	43,5	7,5	100

Sumber : Data sekunder, 2014

Selain itu, kompetensi pegawai dapat dilihat dari segi pangkat/golongan. Khusus untuk pangkat/golongan dijadikan ukuran menilai banyaknya pengalaman kerja pegawai, makin tinggi pangkat/golongan pegawai, dapat dikatakan pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak. Berdasarkan data dalam tabel 4, terlihat bahwa jumlah pegawai menurut pangkat/golongan yang paling besar persentasenya adalah golongan III (43,5%), kemudian golongan II dengan persentase (41,5%).

**Tabel 4. Jumlah Pegawai Menurut Golongan 3 Kecamatan Terpilih**

No.	Nama Kecamatan	Pangkat/golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	Pangkajene	2	6	10	4	22
2	Balocci	2	9	6	0	17
3	Liukang Tupa'biring	0	7	7	0	14
	Jumlah	4	22	23	4	53
	Persentase (%)	7,5	41,5	43,5	7,5	100

Sumer : Data sekunder, 2014

Dalam perspektif teori organisasi seperti yang dikemukakan oleh Galbraith dalam Thoha (2003), bahwa penempatan pegawai kedalam jabatan yang ada, harus selaras antara pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dengan tugas dan fungsi yang dilaksanakan dalam organisasi. Masalah yang dihadapi di tingkat Kecamatan dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Pangkep, yaitu sulitnya mencapai kesesuaian antara kompetensi (pendidikan, latihan, kete-rampilan) yang dimiliki tiap pegawai dengan tuntutan pekerjaan tiap unit kerja.

Hasil wawancara dengan informan dapat disimpulkan, bahwa distribusi pegawai ke sejumlah jabatan/unit kerja yang ada sesuai dengan persyaratan pekerjaan, tidak begitu mudah dilakukan karena berbagai aspek. Pertama, belum adanya informasi yang bersifat kompre-hensif terhadap persyaratan pekerjaan/ jabatan tiap unit kerja yang ada. Kedua, belum tersedia *data base* pegawai yang memuat keseluruhan data pendidikan, pelatihan, keterampilan serta pengalaman dan prestasi pegawai tiap SKPD. Ketiga,

belum adanya komitmen yang tinggi dari BAPERJAKAT untuk menjadikan hasil analisis jabatan sebagai pedoman standar untuk menerima, menempatkan pegawai dalam jabatan/ pekerjaan yang sesuai. .

Pendayagunaan pegawai secara maksimal salah satu aspek yang sangat penting diperhatikan adalah penempatan pegawai secara tepat. Ukuran penempatan pegawai yang tepat adalah penempatan pegawai kedalam jabatan/pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi utama (*core competence*) yang dimiliki oleh pegawai dengan persyaratan jabatan/pekerjaan yang diberikan. Dalam Perspektif normatif penempatan pegawai kedalam jabatan/ pekerjaan harus berpedoman pada kompetensi yang disyaratkan oleh suatu jabatan/pekerjaan seperti yang disebutkan dalam hasil analisis jabatan yang ada di setiap SKPD.

Penempatan pejabat dalam jabatan di tingkat kecamatan Kabupaten Pangkep, mekanismenya hanya sampai pada BAPERJAKAT, tidak sampai dengan persetujuan Gubernur, oleh karena hanya eselon III/a tertinggi dan terendah eselon IV/b. Prosesnya adalah untuk eselon III dan IV hasil keputusan BAPERJAKAT menyampaikan nama-namanya calon pejabat kepada Bupati melalui BKD. Tahap selanjutnya adalah Bupati menerbitkan Surat Keputusan pengangkatan masing-masing pejabat (eselon II, III,) untuk dilaksanakan pelantikan secara bersamaan. Khusus untuk eselon IV hanya melalui konsultasi dengan Kepala SKPD yang bersangkutan dan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Pangkep.

Berdasarkan hasil wawancara sejumlah informan, bahwa pengembangan pegawai pada umumnya tiap Kecamatan sampel belum sepenuhnya memperhatikan aspek kesesuaian antara pendidikan (bergelar dan tidak bergelar) yang diikuti oleh pegawai dalam berbagai jenjang pendidikan dan Diklat dengan jabatan atau tugas dan fungsi (Tupoksi) pegawai yang dilaksanakan pada unit kerja masing-masing. Penempatan pegawai kedalam jabatan struktural yang ada di Kecamatan sampel belum seluruhnya berdasarkan syarat jabatan yang ditetapkan dalam Analisis Jabatan yang ada. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor yaitu penempatan pegawai kedalam jabatan belum dilakukan asesmen secara komprehensif, demikian pula masih terbatasnya pegawai yang memiliki pendidikan formal yang disyaratkan oleh jabatan, dan belum tersedianya data base kompetensi pegawai yang dapat digunakan untuk kepentingan mutasi dan promosi jabatan dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Pangkep.

## **V. Penutup**

Desentralisasi kewenangan dalam pelayanan publik, khususnya ke tingkat Kecamatan di kabupaten Pangkep belum dapat berjalan dengan baik disebabkan oleh faktor tingginya ego-sektoral masing-masing SKPD dan adanya anggapan sebagian pejabat dari berbagai SKPD, bahwa Kecamatan sebagai SKPD yang diberikan kewenangan untuk melaksanakan urusan yang didelegasikan belum didukung oleh SDM aparatur yang berkualitas dan keter-

batasan biaya dan infrastruktur yang dapat menunjang pelaksanaan kewenangan yang didelegasikan.

Untuk mendukung pelaksanaan urusan pemerintahan yang telah diserahkan ke tingkat kecamatan, maka dilakukan desain struktur organisasi. Desain struktur organisasi kecamatan menurut penilaian informan secara umum hanya mengacu pada PP No. 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan Perangkat Daerah. Desain struktur organisasi pemerintah kecamatan di Kabupaten Pangkep belum mengacu pada visi, tugas pokok dan fungsi yang dimiliki pemerintah daerah. Demikian pula dari segi karakteristik, struktur organisasi belum sepenuhnya mengakomodir perbedaan karakteristik dimana terdapat kecamatan yang memiliki

daerah daratan, pegunungan, dan kepulauan.

Dilihat dari segi kompetensi pangkat/golongan yang dimiliki pada 3 kecamatan sampel di Kabupaten Pangkep dapat dikatakan relatif baik, karena jumlah pegawai yang dimiliki lebih dominan golongan III, dan golongan II. Berdasarkan golongan/pangkat dan pengalaman kerja pegawai di 3 kecamatan sampel itu, secara umum telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik dalam pelayanan publik. Meskipun demikian, pihak pemerintah daerah Kabupaten Pangkep perlu mempertimbangkan aspek kesesuaian jabatan dengan pendidikan berdasarkan analisis jabatan yang telah ada.

### Daftar Pustaka

- Akbar, Ari Mauludin, 2003, *Pengembangan Restrukturisasi Kelembagaan Pemerintah Kecamatan Dalam Menunjang Akuntabilitas Pelayanan publik Di Kabupaten Banjar*, (Tesis Magister), Yogyakarta: MAP UGM.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G., 2005, *Organization Development and Change*, USA., Thomson Western Union.
- Cheema, G.S. & Rondinelli A., (Ed), 2007, *Decentralizing Governance : Emerging Concepts and Practice*, Washintong D.C.: Brookings Institution Press.
- Daud, Joni, 2003, dkk., *Kelembagaan Wilayah Khusus (Special Distric)*, Bandung : PK-DAI - LAN Bandung.
- Dalziel, Murray, et.al., 2004, *Organization Redesign, Journal of Organizational Excellence*, Willey Periodicals, Inc. Published Online in wiley Interscience (www.interscience wiley.com). Doi :10.1002/npr.20027.
- Haning, M, Thahir, 2004, *Reformasi Administrasi : Re-Desain Kelembagaan Pemerintah Daerah dalam perspektif Teori Organisasi, Jurnal visi Administrasi FISIP UNHAS*,

- 1(3) :1-7.-----, 2013, *Desain Organisasi Pemerintah Kecamatan dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik Di Kota Makassar*, Makassar: LP2M Unhas.
- Herdina, Fevri, 2004, *Reorganisasi Kecamatan Di Kota Bengkulu*, (Tesis Magister), Yogyakarta : MAP UGM.
- Galbraith, J.R., 1977, dalam Thoha, 2003, *Pembinaan Organisasi : Proses Diagnosa & Intervensi*, Jakarta: Rajawali Press.
- Galbraith, Jay R., 2002, *Designing Organizations : An Executive Guide To Strategy, Structure, and Process*, (Revised Edition), USA : Jossey-Bass.
- Gibson, et.al., 1997, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses* (Terjemahan), Edisi Kedua, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Huse, Edgar F. & Cummings, Thomas G.,1985, *Organization Development and Change*, (Third Edition), New York : West Publishing Company.
- Kurniadi, B.D., 2010. *Pengaturan Kecamatan di Indonesia pasca Desentralisasi*, Yogyakarta.
- Lipsky, Michael, 2010. *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. *The Russel Sage Foundation*, pp.1–11. Available at: <https://steveadami.myefolio.com/Uploads/Street-Level Bureaucracy.pdf><sup>5</sup><http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610446631>.
- Minzberg, Henry, 1983, *Structure In five : Designing Effective Organization*, N.J., USA :Prentice Hall, Englewood Clifft.
- Osborne, David dan Ted Gabler, 1993, *Reiventing Government. How The Entrepreneurial Is Transforming The Public Sector*, USA : A Plume Book.
- Pierre. J, & Peters B.G., 2000, *Governance, Politics and The State*, England : Macmillian Distribution, LTD.
- Rondinelli A., and Cheema S., 1983, *Implementing Decentralization Policies*, London : Sage.
- Ruky, Ahmad S., 2003, *SDM Berkualitas Visi menjadi Realitas*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sarundajang, 2005, *Babak Baru Sistem Pemerintahan Daerah*, Jakarta : Kata Hasta.
- Sudarmanto, 2005, *Merancang Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*, Dalam *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik (JKAP)*, Vol 9 (1), hal 1-16, Yogyakarta : MAP UGM.



Thoha, Miftah, 2002, *Reformasi Kebijakan Kelembagaan Birokrasi*, Makalah Disampaikan dalam Seminar Nasional Yang Diselenggarakan BAPPENAS.

Tim Peneliti Program Studi Politik Lokal dan Otonomi Daerah Pascasarjana UGM, 2003, *Evaluasi Tupoksi dan Kewenangan Lembaga Daerah Kabupaten Grobongan*, Yogyakarta : UGM.

Warsono, Hardi, 2009, *Regionalisasi Manajemen Kerjasama Antar Daerah (Studi Kasus Dinamika Kerjasama Antar Daerah yang Berdekatan di Jawa Tengah)*, Disertasi, Yaogyakarta : Fisip UGM.

**Peraturan Perundang-undangan**

Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.

Undang-undang No. 23 Tahun 2014 Tentang *Pemerintahan Daerah*.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan Perangkat Daerah

