

Pengembangan Organisasi Kecamatan Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Kecamatan Tenggarong, Kabupaten Kutai Kartanegara

Margono

Alumni Program Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

Abstract: The main purpose of this research is to describe and to analyze the development of subdistrict organization in implementing the local government. At the same time it also tries to seek the support factors and obstacles in developing the subdistrict organization. The research focus is about the effectivity of subdistrict organization in Kutai Kartanegara district covering flexibility, human development, productivity, control. The research findings indicate that the development of subdistrict organization did not run well, it can be seen from four aspects above.

Keywords: Organization, Subdistrict, Local Government

Abstrak: Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan organisasi kecamatan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, dan faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat pengembangan organisasi kecamatan. Adapun fokus penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah efektifitas dan pengembangan organisasi kecamatan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara, yang meliputi: fleksibilitas, pengembangan manusia, pengembangan produktivitas, kontrol. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan organisasi Kecamatan Tenggarong dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah saat ini belum optimal. Dapat dilihat melalui empat aspek dalam pendekatan nilai-nilai bersaing seperti fleksibilitas, pengembangan manusia, pengembangan produktivitas, dan kontrol.

Kata Kunci: Organisasi, Kecamatan, Pemerintah Lokal

Pendahuluan

UU No. 22/1999 mengalami perubahan menjadi UU No. 32/2004, bahwa sistem pemerintahan daerah di Indonesia memasuki dan mengalami pergeseran dari corak penyelenggaraan pemerintahan daerah yang sentralistik mengarah ke sistem pemerintahan daerah yang desentralistik.

Perubahan itu cenderung untuk mengganti cara-cara pengaturan lembaga birokrasi pemerintah yang sentralistik ke desentralistik, dari otoritarian ke egalitarian dan demokratis, dari kedaulatan negara menjadi kedaulatan rakyat, dari bentuk organisasi yang besar menjadi ramping, dari cara yang menekankan pada *rowing* menjadi *steering*, dari yang berorientasi pada kekuasaan negara ke berorientasi kompetisi dan memerhatikan pasar

Adapun tujuan utama desentralisasi dan otonomi daerah adalah mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, artinya pelayanan pemerintahan diharapkan dapat diberikan lebih efektif dan efisien.

Sebagai sub sistem pemerintahan, kecamatan mempunyai kedudukan cukup strategis dan memainkan peran fungsional dalam pelayanan dan administrasi pemerintahan, pembangunan serta kemasyarakatan.

Dalam kaitannya dengan hal ini, pengembangan kelembagaan kecamatan yang ada harus disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan publik yang diharapkan oleh masyarakat dan tuntutan kekinian yang ada. Organisasi perangkat daerah sekarang ini, disinyalir sudah menjadi tempat sekaligus menjadi sumber masalah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia.

Dalam hal proses pelayanan, seringkali birokrasi tidak memiliki prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, efektifitas dan keadilan. Proses pelayanan publik tidak memiliki transparansi baik dalam hal waktu, biaya dan prosedur yang harus dilalui. Walaupun ada standar prosedur pelayanan publik seringkali hanya menjadi pajangan dan standar formal. Intransparansi prosedur, waktu dan biaya pelayanan sengaja diciptakan untuk kepentingan ketergantungan masyarakat terhadap aparat pemberi pelayanan. Mengacu pada gambaran di atas, maka artikel ini berupaya untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan organisasi kecamatan, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara.

Desentralisasi Pemerintahan Daerah

Di dalam teori demokrasi liberal memberikan dukungan bagi desentralisasi karena mampu mendukung demokrasi pada dua tingkatan. *Pertama*, memberikan kontribusi positif bagi perkembangan demokrasi nasional karena local government itu mampu menjadi sarana pendidikan politik rakyat dan memberikan pelatihan bagi kepemimpinan politik, serta mendukung penciptaan stabilitas politik. Secara terang benderang pendapat Hoessein yang dikutip oleh Muluk (2007:2), mengungkapkan bahwa dalam konsep otonomi terkandung kebebasan untuk berprakarsa dalam mengambil keputusan atas dasar aspirasi masyarakat yang memiliki status demikian tanpa kontrol langsung dari pemerintah pusat. Oleh karena itu kaitannya dengan demokrasi sangatlah erat. *Kedua*, konsep *local government* mampu memberikan manfaat bagi masyarakat setempat. Penjelasan Hoessein seperti yang dikutip oleh Muluk (2007:2), mengingatkan bahwa local government dan local autonomy tidak dicerna sebagai daerah atau pemerintah setempat tetapi merupakan masyarakat setempat. Urusan dan kepentingan yang menjadi perhatian keduanya bersifat lokalitas karena basis politiknya adalah lokalitas bukan bangsa.

Menurut Hoessein (2000:12), memaparkan bahwa tujuan-tujuan yang akan dicapai melalui desentralisasi merupakan nilai-nilai dari komunitas politik yang dapat berupa kesatuan bangsa, pemerintahan demokrasi, kemandirian sebagai penjelmaan dari otonomi, efisiensi administrasi, dan pembangunan sosial ekonomi. Tujuan tersebut biasanya tercantum dalam kebijakan nasional, peraturan perundang-undangan dan atau pernyataan politik para elit nasional mengenai desentralisasi dan otonomi daerah. Mengingat beragamnya tujuan yang akan dicapai melalui desentralisasi, maka tiap negara seringkali membuat skala prioritas tujuan desentralisasi. Oleh karena itu, terdapat variasi mengenai skala prioritas antar negara dan bahkan antar kurun waktu dalam suatu negara sebagai hasil kekuatan-kekuatan yang berpengaruh. Hasil kajian lintas negara oleh Leemans seperti yang dikutip Hoessein (2000:14) menyatakan bahwa pemilihan skala prioritas

tujuan desentralisasi pada efisiensi di berbagai negara acapkali berpasangan dengan kesatuan bangsa, sedangkan pemilihan skala prioritas tujuan desentralisasi pada demokrasi berpasangan dengan kemandirian. Senada dengan hasil kajian tersebut, Halligan & Aulich seperti dikutip dalam Hoessein (2000:12) mengajukan dua model pemerintahan daerah, yakni: (1) model local democracy yang menekankan pada nilai-nilai demokrasi dan nilai-nilai lokal; (2) model efisiensi struktural yang menekankan pentingnya pemberian pelayanan secara efisien kepada masyarakat lokal. Kemudian Stoker seperti dikutip oleh Hoessein (2000:13) lebih luas lagi menguraikan tentang model demokrasi yang menurutnya mempunyai sejumlah nilai, yakni: pemerintahan daerah didasarkan atas kepercayaan adanya nilai dalam penyebaran kekuasaan dan keterlibatan berbagai pengambil keputusan di daerah; pandangan mengenai kekuatan dalam keanekaragaman sebagai tanggapan terhadap kemajemukan tuntutan; pemerintahan daerah bersifat lokal yang dapat memfasilitasi akses dan tanggapan masyarakat setempat, karena pemerintahan tersebut dekat dengan masyarakat; dan penyebaran kekuasaan merupakan nilai yang fundamental dan pemerintahan daerah yang terdiri atas lembaga-lembaga yang didasarkan atas pemilihan dapat mewakili penyebaran kekuasaan politik yang absah dalam masyarakat.

Urusan Pemerintahan

Pada prinsipnya desentralisasi merupakan penyerahan atau pengakuan urusan pemerintahan bagi provinsi, kabupaten dan kota. Dalam kerangka hukum selama ini pengertian desentralisasi hanya menonjolkan aspek penyerahan urusan pemerintahan saja (Hoessein, 2005:66). Desentralisasi adalah mengotonomikan suatu masyarakat yang berada dalam teritorial tertentu. Sesuai dengan arahan konstitusi pengotonomian tersebut dilakukan dengan menjadikan masyarakat tersebut sebagai provinsi, kabupaten dan kota.

Desentralisasi yang terjadi hanya berupa penyerahan wewenang yang menjadi kompetensi pemerintah (presiden dan para menteri). Jadi pada dasarnya desentralisasi hanya bersumber dari presiden dan para menteri. Tidak ada penyerahan wewenang dari lembaga-lembaga tinggi negara lain. Tidak ada yang bersumber dari institusi MA, kecuali untuk kasus Provinsi NAD, tidak ada penyerahan wewenang dari DPR apalagi MPR. Bahwasanya selalu terdapat sejumlah urusan pemerintahan yang sepenuhnya diselenggarakan secara sentralisasi beserta penghalusannya dekonsentrasi. Tetapi tidak pernah terdapat suatu urusan pemerintahan yang diselenggarakan sepenuhnya secara desentralisasi. Urusan pemerintahan yang menyangkut kepentingan dan kelangsungan hidup berbangsa dan bernegara lazimnya diselenggarakan secara sentralisasi dan dekonsentrasi. Urusan yang mengandung dan menyangkut kepentingan masyarakat setempat (lokalitas) diselenggarakan secara desentralisasi.

Pembagian urusan pemerintahan, berangkat dari sebuah diktum tidak mungkin urusan diselenggarakan secara 100% sentralisasi atau 100% desentralisasi dalam satu negara bangsa. Terdapat urusan pemerintahan yang sudah merupakan keniscayaan menjadi tanggung jawab penuh pemerintah yakni: (1) politik luar

negeri; (2) pertahanan; (3) keamanan; (4) yustisia; (5) moneter dan fiskal nasional; dan (6) agama. Di luar urusan-urusan pemerintahan tersebut, pada prinsipnya urusan pemerintahan terpola menjadi dua bagian yakni: (1) urusan yang dapat didesentralisasikan; dan (2) urusan pemerintahan yang tidak dapat diselenggarakan secara terdesentralisasi. Urusan pemerintahan yang dapat didesentralisasikan terbagi atas: (1) urusan yang 100 persen memungkinkan didesentralisasikan yang terbagi atas: (a) menurut prakarsa sendiri; dan (b) yang diwajibkan oleh peraturan perundang-undangan. Keduanya atas dasar *local needs*; (2) urusan yang dapat didesentralisasikan masih terdapat kemungkinan dilakukan oleh pemerintah karena berbagai hal tidak memungkinkan 100 persen didesentralisasikan.

Oleh karena itu, terdapat kemungkinan sentralisasi pada urusan seperti ini sehingga dapat dilakukan melalui (a) *medebewind* (tugas pembantuan); (b) sentralisasi murni; dan (c) dekonsentrasi tergantung pada skala ekonomi (efisiensi), eksternalitas, lokalitas, dan *catchment area*. Penjelasan terhadap kriteria-kriteria dalam distribusi urusan pemerintahan yang disebutkan tersebut adalah sebagai berikut: *Pertama*, eksternalitas (*spill-over*) yaitu siapa kena dampak, mereka yang berwenang mengurus. Pendekatan dalam pembagian urusan pemerintahan dengan mempertimbangkan dampak atau akibat yang ditimbulkan dalam penyelenggaraan urusan tersebut. Apabila dampak yang ditimbulkan bersifat lokal, maka urusan pemerintahan tersebut menjadi kewenangan kabupaten/kota. Bila dampaknya bersifat regional menjadi kewenangan provinsi dan bila bersifat nasional menjadi kewenangan pusat. *Kedua*, akuntabilitas yaitu pendekatan dalam pembagian urusan pemerintahan dengan pertimbangan bahwa tingkat pemerintahan yang menangani sesuatu bagian urusan adalah tingkat pemerintahan yang lebih langsung atau dekat dengan dampak atau akibat dari urusan yang ditangani tersebut. Dengan demikian akuntabilitas penyelenggaraan bagian urusan pemerintahan tersebut kepada masyarakat akan lebih terjamin. *Ketiga*, efisiensi yakni otonomi daerah harus mampu menciptakan pelayanan publik yang efisien dan mencegah *high cost economy*. Efisiensi dicapai melalui skala ekonomis (*economic of scale*) pelayanan publik. Skala ekonomis dapat dicapai melalui cakupan pelayanan yang optimal. Pendekatan ini dengan pertimbangan bahwa apabila suatu urusan dalam penanganannya dipastikan akan lebih berdaya guna dan berhasil guna dilaksanakan oleh suatu strata pemerintahan, maka strata pemerintahan itulah yang lebih tepat untuk menangani urusan pemerintahan dimaksud. Daya guna dan hasil guna dapat diukur dari proses yang lebih cepat, tepat, dan murah, serta hasil dan manfaatnya lebih besar, luas, dan banyak dengan resiko yang minimal.

Lebih jauh dan menyeluruh tentang distribusi fungsi atau wewenang dijelaskan oleh Muluk (2007:19) sebagai berikut. *Pertama*, menyangkut aktivitas fungsional apa yang perlu di desentralisasi. Komponen ini meliputi keseluruhan fungsi, kecuali fungsi yang penting bagi kesatuan nasional, beberapa kategori fungsi, atau fungsi tunggal saja. Dalam hal ini, tampaknya distribusi fungsi yang terjadi di Indonesia menurut UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah adalah mengikuti cara yang pertama, yakni menyangkut keseluruhan fungsi, kecuali aktivitas yang penting bagi kesatuan nasional. Fungsi atau wewenang yang

dikecualikan tersebut seperti yang tertera dalam UU No. 32 Tahun 2004 pasal 10 ayat 3, yaitu: (1) politik luar negeri; (2) pertahanan; (3) keamanan; (4) yustisia; (5) moneter dan fiskal nasional; dan (6) agama.

Kedua, tentang kekuasaan apa saja yang perlu dilekatkan dalam aktivitas atau fungsi yang didesentralisasi. Dalam hal ini ada tiga kategori kekuasaan yakni: (1) kekuasaan dalam pembuatan kebijakan yang dibagi lagi dalam kekuasaan mengatur (*policy making atau regeling*) dan mengurus (*policy executing atau bestuur*); (2) kekuasaan keuangan yang berkaitan dengan penerimaan dan pengeluaran; dan (3) kekuasaan dalam bidang kepegawaian yang berhubungan dengan kekuasaan menentukan prasyarat, penetapan, penunjukan, pemindahan, pengawasan dan penegakan disiplin.

Ketiga, menyangkut desentralisasi kekuasaan pada tingkat tertentu yang mencakup tiga tingkatan, yakni: (1) pada tingkatan wilayah (*regions*), provinsi atau negara bagian; (2) tingkatan distrik atau kabupaten dan kota; (3) tingkatan desa atau masyarakat. Terkait kebijakan desentralisasi di Indonesia yang mengacu pada UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, kelihatannya tidak lagi merujuk pada istilah tingkatan karena hubungan antara provinsi dan daerah lainnya kini bersifat *coordinate* dan *independent*.

Keempat, terkait dengan kepada siapa distribusi fungsi diberikan. Dalam hal ini ada dua pilihan untuk mendistribusikan kekuasaan, yakni: (1) kepada badan fungsional khusus yang biasanya menjalankan suatu fungsi tertentu saja (*specialized functional agency*); dan (2) kepada badan berbasis wilayah yang menjalankan beragam fungsi (*multi-purpose territorially agency*). Di Indonesia kebijakan desentralisasi yang dianut mengacu pada distribusi fungsi jenis yang kedua, yaitu *multi-purpose territorially agency* ketika daerah menjalankan banyak fungsi dan berupa badan yang berbasis teritorial.

Kelima, menyangkut cara fungsi atau wewenang di desentralisasikan. Dalam hal bagaimana cara fungsi atau wewenang di desentralisasikan, terdapat dua cara yakni: (1) legislasi; dan (2) delegasi administrasi. Cara pertama yaitu legislasi dibagi menjadi *constitutional legislation* berlaku di negara federal seperti Amerika Serikat dan *ordinary legislation* berlaku di negara kesatuan seperti Indonesia.

Dalam pengertian dan pemahaman organ dan fungsi tersebut, maka institusi pemerintahan daerah di Indonesia dapat dimaknai sebagai organ dan cenderung termasuk dalam *the strong mayor-council form*, atau bahkan cenderung berbentuk *the strong mayor-council with chief executive officer*. Hal ini tampak dari keberadaan Kepala Daerah (gubernur, bupati atau walikota) sebagai padanan *mayor* dan DPRD sebagai perwujudan dari *council*. Mengenai fungsi pemerintahan yang dilaksanakan adalah bersifat *multi* atau *general purpose local authority* karena institusi pemerintahan daerah melaksanakan beragam fungsi pemerintahan.

Fungsi Organisasi Perangkat Daerah

Menurut Hoessein seperti yang dikutip oleh Muluk (2007:144) proses pengisian untuk birokrat daerah otonom dimaksudkan untuk menjamin netralitas birokrasi. Perangkat daerah ini terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, dan

lembaga teknis daerah lainnya yang dibentuk sesuai dengan kebutuhan daerah. Lembaga teknis daerah bisa berupa Badan, Kantor, Kecamatan, Kelurahan, dan sebagainya. Oleh karena itulah, perangkat daerah merupakan birokrasi daerah otonom yang proses pengisiannya atas dasar pengangkatan (*appointed*) dan tertutup bagi partai politik. Selanjutnya struktur perangkat daerah kabupaten yang berlaku seragam di seluruh daerah kabupaten di Indonesia. Perangkat daerah sebagai birokrasi daerah otonom di bawah kendali Sekretaris Daerah melaksanakan fungsi yang mirip dengan *chief executive officer*. Sehubungan dengan keragaman tersebut Kepala Daerah dan DPRD melaksanakan fungsi pembuatan kebijakan (*policy making function*) dan perangkat daerah (birokrasi daerah) menjalankan fungsi pelaksanaan kebijakan (*policy executing function*).

Struktur organisasi adalah rencana formal untuk menciptakan pembagian kerja yang efisien dan koordinasi yang efektif dari kegiatan-kegiatan anggota organisasi. Struktur organisasi mengandung pengertian tentang bagaimana tugas akan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal (Robbins, 1994:217). Sementara itu, pendapat Ranson dan Huber seperti dikutip oleh Gibson, *et al.* (1995:217) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi dan merupakan sesuatu yang membedakan antara organisasi dengan yang lain. Organisasi berorientasi pada maksud dan tujuan tertentu yang berarti bahwa struktur organisasi juga memperhatikan maksud dan tujuan organisasi dan manajemen dituntut menempatkan struktur organisasi dalam kaitannya dengan kontribusi efektivitas organisasi.

Perspektif Teori Organisasi Perangkat Daerah

Relevansi dan terkait dengan perangkat daerah sebagai suatu organisasi, maka berikut akan dikemukakan beberapa teori organisasi dari berbagai ahli. Teori-teori organisasi tersebut akan berguna di dalam melakukan analisis terhadap keberadaan organisasi perangkat daerah. Henry Mintzberg (1979), menjelaskan bahwa setiap organisasi mempunyai lima elemen dasar yang menjadi kerangka kerja untuk mengklasifikasi suatu organisasi. Kelima elemen dasar dapat dijelaskan sebagai berikut: *The operating core is charged with ensuring the organization serve its mission in an effective way, and also that is serve the needs of those who control or other wise have power over the organization* (Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi berupa barang dan jasa); *The strategic apex of the organization encompasses those numbers—the operators—who perform the basic work related directly to the product and services* (Manajer tingkat puncak (pucuk pimpinan) yang diberi tanggung jawab keseluruhan atas suatu organisasi); *The middle line, the strategic apex is joined to the operating core by the chain of middle line managers with formal authority* (Para manajer yang menjadi penghubung *operating core* dan *strategic apex*); *The technostructure, The control analyst of the technostructure serve to effect certain forms of standardization in the organization* (Para analis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi); *The support staff, a glance at the chart of almost any large contemporary organization reveals a great number of units,*

all specialized, that exist to provide support to the organization out side its operating workflow (Orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi).

Selanjutnya oleh Robbins (1994:91), mengembangkan dimensi universal struktur suatu organisasi meliputi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Kompleksitas merujuk pada diferensiasi pada suatu organisasi. Diferensiasi dalam suatu organisasi terdiri tiga jenis, yakni *pertama*, diferensiasi horisontal, yaitu diferensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggota, sifat dari tugas, tingkat pendidikan serta pelatihannya. Semakin banyak jenis tugas semakin kompleks pula organisasi tersebut karena orientasi yang berbeda akan menyulitkan para anggota untuk berkomunikasi dan menyulitkan manajer untuk mengoordinasi kegiatan pegawainya. Adanya diferensiasi horisontal dapat terlihat dari adanya spesialisasi dan departementalisasi. *Kedua*, diferensiasi vertikal terjadi jika semakin banyak tingkatan dalam hirarki dari manajer paling tinggi sampai tingkatan pegawai yang paling rendah semakin menyulitkan komunikasi dan koordinasi dalam suatu organisasi. Organisasi dengan jumlah pegawai yang sama belum tentu mempunyai tingkat hierarki vertikal yang sama pula. Hal ini erat kaitannya dengan rentang kendali (*span of control*). Terdapat hubungan timbal balik antara diferensial horizontal dengan diferensial vertikal. *Ketiga*, diferensial spasial, yang merujuk pada tingkat jauh dekatnya jarak lokasi antara kantor, pabrik dengan personalia yang tersebar secara geografis. Hal ini akan menambah kompleksitas yang telah ada. Formalisasi merupakan tingkat kapasitas mana pekerjaan di dalam organisasi (peraturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi) distandarisasikan. Makin besar profesionalisme sebuah pekerjaan, semakin kecil kemungkinan pekerjaan diformalisasikan. Formalisasi dapat mengontrol perilaku organisasi dan mengurangi keanekaragaman. Meskipun para profesional tidak diberlakukan formalisasi, perlu disosialisasikan adanya formalisasi pada organisasi yang diajak bekerja sama. Sosialisasi berbentuk nilai, norma, dan pola perilaku yang diterapkan organisasi kepada pegawai atau profesional sebelum mereka bergabung dengan organisasi tersebut. Formalisasi pada organisasi biasa digunakan terhadap seleksi pegawai baru, persyaratan peran dalam pekerjaan, peraturan, prosedur kebijakan, dan ritual. Sentralisasi merupakan tingkatan pengambilan keputusan yang dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menunjukkan sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah disebut desentralisasi. Organisasi sebagai kumpulan orang merupakan faktor utama yang harus diperhatikan agar koordinasi dapat terlaksana. Namun, pada organisasi yang besar tidak mungkin seorang manajer dapat mengakses semua data yang diberikan bawahan. Dalam hal ini, manajer dapat melimpahkan sebagian konsentrasi pengambilan keputusan pada bawahan. Penyebaran atau transfer seperti ini disebut dengan desentralisasi.

Menurut Robbins (1994:301), selain dimensi universal di atas juga terdapat tiga desain organisasi yang sering dipergunakan, antara lain: *pertama*, struktur sederhana yakni bentuk organisasi yang tidak kompleks. Struktur ini memiliki tingkat departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, dan formalisasi

yang rendah. *Kedua*, birokrasi yakni struktur birokrasi ditandai dengan standarisasi. Struktur ini bercirikan padatnya tugas operasional bersifat rutin yang harus dicapai melalui spesialisasi, peraturan, dan perundang-undangan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, kekuasaan yang tersentralisasi, ruang lingkup kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai perintah. Dalam struktur birokrasi, kekuatan utama terletak pada kemampuannya untuk melakukan aktivitas yang telah distandardisasi dan formalisasi yang tinggi menyebabkan pengambilan keputusan sangat sentralistik. Salah satu kelemahan struktur birokrasi adalah spesialisasi yang ada dapat menciptakan konflik-konflik antar subunit. Sehingga tujuan unit fungsional dapat mengesampingkan tujuan birokrasi secara keseluruhan. Kelemahan lainnya adalah orang-orang yang bekerja dalam organisasi ini terlalu menekankan pada peraturan. *Ketiga*, struktur matriks yang pada dasarnya menggabungkan dua bentuk departementalisasi yakni fungsi dan produk. Kekuatan matriks terletak pada kemampuannya untuk mempermudah koordinasi ketika organisasi memiliki banyak kegiatan yang kompleks dan saling bergantung.

Selanjutnya terdapat enam elemen penting yang harus diperhatikan ketika mendesain suatu struktur organisasi. Keenam elemen itu yakni: (1) spesialisasi pekerjaan, yaitu pembagian pekerjaan untuk menggambarkan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah; (2) departementalisasi yaitu dasar untuk mengelompokkan pekerjaan sehingga tugas-tugas yang sama dapat dikoordinasikan; (3) rantai perintah yaitu garis kewenangan yang tidak terputus dari puncak organisasi ke eselon paling bawah yang menjelaskan pelaporan; (4) rentang kendali, mengacu pada jumlah bawahan yang dapat dipimpin secara efisien dan efektif; (5) sentralisasi adalah istilah yang mengacu pada terpusatnya pengambilan keputusan pada titik tunggal dalam organisasi; dan (6) formalisasi, mengacu pada suatu tingkat tentang pekerjaan dalam organisasi yang distandardisasikan (Robbins, 1994:169).

Efektivitas dan Pengembangan Organisasi Perangkat Daerah

Manifestasi dari efektivitas dan pengembangan suatu organisasi tentu menjadi harapan dan keinginan semua pihak dalam organisasi tersebut. Namun hal ini seringkali sebaliknya yang terjadi. Harapan akan efektivitas pengembangan organisasi tidak menjadi kenyataan. Sehingga sampai saat ini masih menjadi persoalan utama yang dihadapi oleh suatu organisasi. Termasuk organisasi pemerintah daerah tidak luput dari persoalan ketidakefektifan dan ketidakefisienan dalam menjalankan fungsi-fungsinya.

Konsepsi dan pemikiran tentang efektivitas organisasi dapat dilacak dalam Gibson, *et al.* (1996:28) yang memberikan penjelasan bahwa efektivitas dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan optimal antara produksi, kualitas, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan. Dalam konteks perilaku organisasi, perspektif efektivitas ini dapat diidentifikasi pada tiga tingkatan analisis yakni: individual, kelompok, dan organisasi. Perspektif efektivitas individual merupakan tingkatan yang paling dasar, yang menekankan pada kinerja tugas dari

anggota tertentu organisasi. Tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Perspektif efektivitas kelompok secara sederhana adalah jumlah kontribusi seluruh anggota. Kemudian perspektif efektivitas organisasi yaitu akumulasi dari efektivitas individu dan kelompok. Namun demikian, efektivitas organisasi lebih dari sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok. Melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibanding penjumlahan bagian-bagiannya.

Dalam konteks manajerial, efektivitas organisasi harus dikoordinasikan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), mengarahkan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*). Pada masing-masing tingkat (individual, kelompok, dan organisasi) pimpinan memiliki tanggung jawab untuk mencapai kinerja yang efektif (Gibson, et al., 1996:37).

Dalam perspektif teori tentang efektivitas organisasi oleh Stephen P. Robbins (1994), memulai penjelasan tentang efektivitas organisasi dengan mengajukan suatu pertanyaan yaitu apa yang membuat organisasi efektif? Jawabnya adalah struktur organisasi yang tepat. Struktur organisasi yang tepat adalah cara menempatkan orang serta pekerjaannya dan menetapkan peran serta hubungan mereka. Hal ini merupakan determinan penting dan yang menyatakan apakah organisasi berhasil atau gagal. Lebih jauh dijelaskan Robbins (1994:55) mengungkapkan bahwa pada tahun 1960-an dan awal 1970-an kajian tentang efektivitas organisasi sangat berkembang yang pada akhirnya teridentifikasi tiga puluh kriteria yang berbeda dalam mengukur keefektifan organisasi. Dengan mengutip pendapat John R. Campbell, Robbins menguraikan ketiga puluh kriteria dimaksud yakni: efektivitas secara keseluruhan, produktivitas, efisiensi, keuntungan, kualitas, tingkat kecelakaan, perkembangan, tingkat ketidakhadiran, pergantian, kepuasan kerja, motivasi kerja, semangat kerja, tingkat kendali, tingkat kohesi atau konflik, fleksibilitas atau kemampuan beradaptasi, rencana dan penetapan tujuan, persetujuan tentang tujuan, tingkat internalisasi tentang tujuan organisasi, peran dan kesesuaian norma, ketrampilan manajerial atau kerja, manajemen dan komunikasi informasi, kemudahan, pemanfaatan lingkungan, evaluasi oleh pihak luar, stabilitas, nilai sumber daya manusia, partisipasi dan saling pengaruh, perhatian terhadap pelatihan dan pengembangan, dan terhadap prestasi/performa.

Selanjutnya menurut Quinn & Rohrbaugh (1981) seperti yang dikutip oleh Lee (2004: 22) dan Robbins (1994:77), bahwa nilai-nilai tersebut dapat dikombinasikan untuk membentuk delapan sel atau kumpulan dari kriteria efektivitas organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat delapan sel (kelompok nilai) yang dapat dikombinasikan sehingga menciptakan empat definisi atau model tentang keefektifan organisasi. Keempat model yang dimaksud yakni; (1) *the human-relations model*; (2) *the open-systems model*; (3) *the rational-goal model*; (4) *the internal-process model*; dapat dijelaskan sebagai berikut: *The human-relation model*, terdiri atas sel-sel PFM (people, flexibility, means) dan PFE (people, flexibility, ends).

Menurut Quinn & Rohrbaugh (1983) seperti dikutip oleh Robbins (1994:78) dan Kasim (1993:92-96), bahwa setiap model tersebut mewakili sekumpulan nilai

tertentu dan mempunyai kutub yang berlawanan dengan penekanan yang berbeda-beda. Seperti *human-relations model* dengan kriteria keefektifannya mencerminkan manusia dan fleksibilitas berdiri secara bertentangan dengan *rational-goal model* yang menekankan pada organisasi dan stabilitas. Demikian pula *open-system model* yang ditetapkan oleh nilai-nilai organisasi dan fleksibilitas, bertolak belakang dengan *internal-process model* yang kriteria keefektifannya mencerminkan fokus pada manusia dan struktur yang stabil. Kemudian dijelaskan bahwa setiap model tersebut mencerminkan perbedaan-perbedaan utama yang menjadi penekanan dalam manajemen dan struktur organisasi. Penjelasan *the rasional goal model* fokus pada pengawasan (*control*), kompetisi (*competition*), tujuan dan sumber eksternal (*goal external and resources*) yang berlawanan dengan *the human relations model* yang komitmen pada pengembangan nilai partisipasi dan kelanjutan hubungan kerjasama (*collaborate and participation*). Demikian pula *the open systems model* fokus pada responsivitas (*responssiveness*), kemampuan adaptasi (*adaptability*), sifat kelenturan (*flexibility*) yang dicirikan oleh kreativitas (*creative*) dan inovasi (*innovation*) dan jaminan eksternal yang mendukung ke tatanan yang lebih baik. Model terakhir ini berbanding terbalik dengan *the internal process/hierarchical model* yang konsentrasi pada tatanan yang stabil (*stability*) dan kelancaran (*continuty*) melalui kegiatan yang berulang atau kebiasaan (*routinisation*). Model ini juga lebih berorientasi pada proses dan melakukan pengawasan secara hirarki (*hierarchical control*) untuk mengembangkan rasa tanggung jawab yang kuat (*strongest sense of accountability*).

Secara konseptual desentralisasi mengandung dua elemen pokok yakni pembentukan daerah otonom dan penyerahan kekuasaan secara hukum untuk menangani urusan pemerintahan. Organisasi perangkat daerah dalam konteks penelitian ini adalah bagian dari pengertian organ dan fungsi yakni pemerintah daerah yang berfungsi sebagai pelaksana kebijakan (*policy executor*).

Perangkat daerah sebagai instrumen dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, berfungsi sebagai wadah dan kerangka kerja sistem keuangan, sistem kepegawaian, sistem perencanaan, sistem pelayanan publik dan berbagai sistem atau sub-sistem penyelenggaraan pemerintahan daerah. Instrumen bagi pemerintah daerah dalam menjalankan berbagai kewenangannya dan wadah untuk mengemban visi dan misi daerah, tujuan daerah, dan mengemban pelayanan publik yang menjadi tugas dan tanggung-jawab daerah.

Mengingat begitu penting dan strategis posisi perangkat daerah, maka dalam konteks organisasi, perangkat daerah pada penelitian ini akan dianalisis dari aspek struktur dengan menggunakan teori struktur organisasi.

Pengembangan organisasi kecamatan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara

Dasar teori yg digunakan dalam pembahasan adalah Robbins (1994:76); dan Sherwood (2002:2)

Hasil penelitian dikaji dengan konsep menunjukkan bahwa struktur yg terbentuk berdasarkan regulasi yang ada (PP. 41/2008 & PP. 38/2007) belum

merupakan manifestasi atau perwujudan dari nilai inovasi dan perubahan, serta aspek-aspek yang bersifat eksternal dalam dimensi fleksibilitas (kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi dan tuntutan dari lingkungan eksternal).

Berdasarkan hasil penelitian dikaji dengan konsep yang relevan bahwa orientasi efektivitas pengembangan manusia dapat dinilai melalui jenis dan jumlah program kerja setiap organisasi perangkat yang diarahkan pada peningkatan kapasitas dan profesionalitas aparatur. Upaya-upaya yang dilakukan dalam peningkatan kapasitas aparatur daerah, antar lain mengacu pada Kepmendagri No.38 Tahun 2002 dan Keputusan LAN No. 193/XIII/10/6/2001 tentang Pendidikan dan Latihan PNS, meliputi Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis. Namun kurang berorientasi pada peningkatan keterampilan dan kreatifitas aparatur yang relevan dengan bidang tugas kerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian dikaji dengan konsep yg relevan menunjukkan bahwa produktivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan Kecamatan Tenggarong sangat berhubungan dengan dimensi struktur kelembagaan pemerintahan daerah Kabupaten Kutai Kartanegara yang sudah mengalami perubahan; adanya kejelasan tentang tugas pokok, fungsi dan tata kerja organisasi. Penjelasan realisasi program secara umum memberi gambaran bahwa pencapaian nilai produktivitas Kecamatan Tenggarong yg diukur melalui tingkat realisasi program dan kegiatan pemerintah daerah yang dilaksanakan oleh organisasi Kecamatan Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara, tampaknya belum optimal. Kenyataan ini tentu menjadi sesuatu yang ironi bagi Kecamatan Tenggarong sebagai salah satu SKPD di masa desentralisasi pemerintahan daerah sekarang.

Berdasarkan hasil penelitian dikaji dengan konsep yang relevan, bahwa perhatian terhadap aspek kontrol internal organisasi terlihat dari adanya sejumlah kebijakan camat tentang pentingnya kedisiplinan para aparat dan staf pemerintah kecamatan, dan fungsi pengawasan dari dewan bersifat eksternal karena berasal dari luar institusi pemerintah Kecamatan Tenggarong. Dari analisis dan pembahasan di atas, internal organisasi perangkat daerah Kec Tenggarong yg dicirikan oleh organisasi yang stabil, suasana organisasi yg tenang, tugas dan fungsi organisasi berjalan secara rutin dan lancar, serta segala aktivitas aparat organisasi berproses sesuai aturan-aturan formal dan prosedur tetap, didukung oleh beberapa kondisi, antara lain: adanya satuan perangkat daerah Kecamatan Tenggarong yg memiliki tugas pokok dan fungsi yg jelas terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah yg telah diatur dengan perda No.68 Tahun 2008 dan Perda No.14 Tahun 2008;

Faktor-Faktor yang Mendukung Pengembangan Organisasi Kecamatan dalam Penyelenggaraan Pemerintah Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara

Berdasarkan hasil penelitian selanjutnya dikaji dengan konsep yg relevan maka peneliti mengidentifikasi empat faktor yang mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah agar berlangsung secara efektif, yakni (1) faktor

kepemimpinan; (2) faktor potensi sumber daya alam; (3) faktor partisipasi warga; dan (4) faktor pengawasan.

Faktor-Faktor yang Menghambat Pengembangan Organisasi Kecamatan dalam Penyelenggaraan Pemerintah Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara

Berdasarkan hasil penelitian dikaji dengan konsep yg relevan maka, faktor yg dapat menjadi kendala atau hambatan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan daerah secara efektif. Kelima faktor tersebut yakni: (1) pola koordinasi yg tidak efektif; (2) sistem informasi manajemen pemerintahan yg tidak optimal; (3) keuangan daerah yg masih belum dikelola secara optimal dan terbatas; (4) aparatur yg kurang profesional.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap beberapa masalah yang dijadikan sebagai fokus penelitian, maka penulis membuat kesimpulan sebagai berikut: Pengembangan Organisasi Kecamatan Tenggarong dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah saat ini belum optimal. Dapat dilihat melalui empat aspek dalam pendekatan nilai-nilai bersaing seperti berikut: Fleksibilitas organisasi Kecamatan Tenggarong tercermin hanya terbatas pada aspek legalistik penyusunan struktur dan format organisasi perangkat kecamatan. Tetapi jika dilihat dari segi program dan kegiatan pemerintah Kecamatan Tenggarong, tampaknya masih kurang karena kebanyakan program dan kegiatan pemerintah hanya bersifat rutinitas dan kelanjutan dari tahun sebelumnya belum adaptabilitas. Pengembangan manusia yakni orientasi nilai pengembangan organisasi Kecamatan Tenggarong terhadap pengembangan manusia (*human development*) kurang berorientasi pada peningkatan keterampilan dan kreatifitas aparatur yang relevan dengan bidang tugas kerjanya, tampaknya lebih banyak berorientasi pada peningkatan nilai-nilai moral dan kesejahteraan aparatur secara umum, kecuali pada jenis diklat fungsional dan diklat teknis yang memang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Pengembangan produktivitas berhubungan dengan nilai produktivitas dan nilai efisiensi organisasi. Pencapaian nilai produktivitas yang diukur melalui tingkat realisasi program dan kegiatan pemerintah daerah yang dilaksanakan oleh organisasi Kecamatan Tenggarong, tampaknya belum optimal. Kontrol dalam konteks pengembangan organisasi, pada hakekatnya adalah berorientasi internal organisasi Kecamatan Tenggarong yang dicirikan oleh nilai efektivitas organisasi yang didukung oleh beberapa kondisi, antara lain: Kecamatan Tenggarong yang memiliki tugas pokok dan fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah; pelaksanaan fungsi pengawasan pimpinan (internal) dan fungsi pengawasan DPRD (eksternal) dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di kecamatan; adanya sejumlah peraturan Bupati tentang tugas pokok dan fungsi kecamatan; adanya kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan kedisiplinan aparatur; dan adanya sarana penunjang tugas-tugas aparatur. Faktor-faktor yang mendukung, yakni: Faktor kepemimpinan; Faktor potensi sumber daya alam (tambang, lahan, air dan mineral); Faktor partisipasi warga; Faktor pengawasan. Faktor-faktor yang

menghambat, yakni: Pola koordinasi yang tidak efektif; Sistem informasi manajemen yang lemah; Kapasitas Pengelolaan keuangan daerah yang terbatas; Aparatur yang kurang profesional.

Daftar Pustaka

- Abdul Wahab, Solichin, 2002. *Masa Depan Otonomi Daerah: Kajian Sosial, Ekonomi, dan Politik untuk Menciptakan Sinergi dalam Pembangunan Daerah*. Surabaya: SIC
- Andari, Rosita Novi, 2010. *Model Pengembangan Kelembagaan Kecamatan Yang Berbasis Pada Kompleksitas dan Prioritas Layanan Publik*.
- Conyers, Diana, 1986. "Decentralization and Development: a Framework for Analysis", *Community Development Journal*, (Volume 21, Number 2, April): 88-100.
- Dwiyanto, Agus, 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: PSKK-UGM.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, Jr. J, 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Penerjemah: Nunuk Adiarni. Jakarta: Bina Aksara.
- Hoessein, Bhenyamin, 2000. "Hubungan Penyelenggaraan Pemerintahan Pusat dengan Pemerintahan Daerah", *Jurnal Bisnis & Birokrasi No.1/Vol.1/Juli*. Departemen Ilmu Administrasi Fisip-UI.
- Hoessein, B, Maksum, R.I, Riduansyah, M, & Hanafi, Puji Nur, 2005. *Naskah Akademik Tata Hubungan Kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah*. Jakarta: Pusat Kajian Pembangunan Administrasi Daerah & Kota, Fisip UI.
- Ichsan, M, Supriyono, B & Muluk, M.R.Khairul, (2003). "Variasi Cakupan dan Peran Pelayanan Publik Pemerintah Daerah", dalam Muluk, M.R.Khairul (2007) *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayu Media.
- Iskandar, Jusman, 2005, *Manajemen Publik*, Bandung: Puspaga.
- Jha, S.N. & Mathur, P.C. (Eds.), 1999. *Decentralization and Local Politics; Reading in Indian Government and Politics-2*. London: Sage Publications.
- Kaho, J. Riwu, 2007. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaloh, J, 2007. *Mencari Bentuk Otonomi Daerah; Solusi Kebutuhan Lokal dan Tantangan Global*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kasim, Azhar, 1993. *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, Jakarta: LPFE-UI.
- Keban, Yermias T, 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- LAN & Depdagri, 2007. "Analisis dan Diagnostik Organisasi", Modul Diklat Pengembangan Organisasi Perangkat Daerah. Eselon III. SCBDP ADB Loan 1964-INO.
- Lincoln, Y. & Guba, E, 1985. *Naturalistic Inquiry*. New York: Sage Publication.
- Mardiyono. 2007, "Kebijakan Publik dalam Perspektif Autopoiesis (Kajian Kebijakan Penataan Perangkat Daerah di Kabupaten Gresik)", *Jurnal Ilmiah Administrasi*

- Publik, Vol. 9 No. 1 September. LPD FIA-Universitas Brawijaya.
- Mintzberg, Henry, 1979. *The Structuring of Organizations a Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Muluk, M.R Khairul, 2007. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*, Malang: Bayumedia.
- , 2008. *Knowledge Management; Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayumedia.
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 1999. *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Government): Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*. Penerjemah Abdul Rosyid. Jakarta: PPM.
- Prasojo, Eko, 2006. "Reformasi Birokrasi di Indonesia: Beberapa Catatan Kritis", *Jurnal Bisnis & Birokrasi*, Vol.XIV/No.1/Januari. Departemen Ilmu Administrasi Fisip UI.
- , 2006. "Reformasi Kepegawaian di Indonesia". *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, Vol. VII No. 1 September 2006-Maret 2007. LPD FIA Unibraw.
- , 2003. *Restrukturisasi Organisasi Perangkat Pemerintah Daerah: Sebuah Refleksi Teoritis dan Praxis Terhadap PP No. 8 Tahun 2003*, Publikasi YIPD, Tahun II No. 3, Juli-September. Melalui <http://www.yipd.co.id>. (13/4/2008).
- Ratnawati, Tri, 2003. "Desentralisasi Dalam Konsep dan Implementasinya di Indonesia di Masa Transisi" dalam Abdul Gaffar Karim (ed.). *Kompleksitas Persoalan Otonomi Daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, Stephen P, 1994. *Teori Organisasi; Struktur, Desain dan Aplikasi*. Penerjemah: Jusuf Udaya. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Rondinelli, Dennis A & Cheema, G. Shabbir, 1983. *Decentralization and Development Policy Implementation in Developing Countries*. Beverly Hills London: Sage Publications.
- Said, M. Mas'ud, 2007. *Birokrasi di Negara Birokratis; Makna, Masalah dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesia*. Malang: UMM Press.
- Salomo, Roy V, 2006. *Pokok-pokok Pikiran Penyempurnaan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Bagian Perangkat Daerah)*. Depdagri kerjasama GTZ. Melalui <http://www.desentralisasi.org>. (30/11/2008).
- Sherwood, Dennis, 2002. *Smart Things to Know about Innovation & Creativity*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Smith, Brian C, 1985. *Decentralization: The Territorial Dimension of The State*. London: George Allen & Unwin.
- Supriyono, Bambang, 2007. "Pembangunan Institusi Pemerintahan Daerah Dalam Penyediaan Prasarana", *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, Vol. 9 No. 1 September. LPD FIA Unibraw.
- Suryono, Agus, 2007. "Profil Etos Kerja Birokrasi". *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, Vol. 9 No. 1 September. LPD FIA Unibraw.
- Thoha, Miftah, 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media.
- , 2008. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Prenada

Media.

Tjokroamidjojo, H. Bintoro, 2000. *Reformasi Administrasi Publik*. Program Magister Ilmu Administrasi Universitas Krisnadwipayana.

Utomo, Tri Widodo W, 2004. *Restrukturisasi Kelembagaan Pemerintah Daerah Dalam Rangka Memperkuat Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I LAN.

Wasistiono, Sadu, dkk, (2009), *Perkembangan Organisasi Kecamatan dari Masa ke Masa*, Bandung: Fokusmedia.