

DESENTRALISASI SEBAGAI SALAH SATU SUB SISTEM REFORMASI ADMINISTRASI

Dr. Jat Jat Wirijadinata, Mag.Rer.Publ.¹

Decentralization in Indonesia has been relatively influential to the government administration system as a whole. It has also made impact both negative and positive to many aspects of the local government implementation. This article firstly describes some problems of decentralization in the regions which mainly jeopardize stability in all sectors such as economies, social, and politics. Then, it presents some important variables that have to be considered to solve the problems of decentralization. The article then brings us to the concept of transforming organization which considers organization as living organism, concept of cost benefit analysis, cost and public service. Finally, this article is ended with the summary concluding that decentralization can improve local people's empowerment, democracy, and quality service.

A. PENDAHULUAN

Reformasi yang telah berlangsung di Indonesia sebagai dampak gerakan yang bersifat global, ternyata masih menyisakan pelbagai permasalahan dewasa ini. Dampak buruk desentralisasi seperti dikemukakan Prud'homme (1995); "*Decentralization can increase disparities... Decentralization can jeopardize Stability... Decentralization can undermine efficiency*" merupakan kenyataan yang tidak bisa dipungkiri di negara kita, yaitu yang terdiri atas: (1) kesenjangan antar daerah yang makin tinggi, (2) instabilitas (3) in-efisiensi. (in-efisiensi alokasi, in-efisiensi produksi, pergeseran korupsi dari pusat ke daerah)

Tanpa mengesampingkan kenyataan bahwa desentralisasi memberikan pula pelbagai kemanfaatan dalam mengatasi kesulitan kesempatan daerah dalam merencanakan pembangunan dan

program yang diperlukan daerah ybs. memotong mata rantai birokrasi yang panjang dan kaku dari proses pembangunan yang terpusat; partisipasi masyarakat daerah yang makin meningkat, efisiensi pemerintah pusat, karena ditinggalkan oleh pemerintah daerah.

Desentralisasi yang sering juga digunakan pengertiannya dengan otonomisasi, oleh Smith, (1985) didefinisikan sebagai pemberian kekuasaan kepada jenjang pemerintahan yang lebih rendah dalam suatu negara. Maddick (1963), (Hoessein, 1999), desentralisasi merupakan "*The legal conferring of powers to discharge specified or residual functions upon formally constituted local authorities*" sedangkan dekonsentrasi didefinisikan sbb.: "*The delegation of authority adequate for the discharge of*

1. Peneliti pada bidang Litbang KMKPOA LAN Bandung.

specified functions to staff a central department who are situated outside the headquarters". Dengan demikian maka desentralisasi menciptakan lokal *self government* dan dekonsentrasi menciptakan "*local state government* atau *field administration*"

Ada 2 wujud desentralisasi yaitu "*local government*" dan "*field administration*" (Smith: 1970); Adapun pembagian lainnya yaitu menurut Bryant dan White (1989) menyatakan bahwa ada desentralisasi yang bersifat administrative dan politik (devolusi) yang memberikan wewenang pembuatan keputusan dan kontrol atas sumberdaya tertentu kepada pejabat regional atau local.

Berdasarkan hasil penelitian GDS (*Governance and Decentralization Survey*) tentang pengaruh otonomi daerah terhadap penyelenggaraan pelayanan publik dan praktek governance 2002, (Dwiyanto dkk., 2003) Yogyakarta PSKK UGM (2004), menunjukkan bahwa praktek pelayanan publik tidak memburuk setelah pelaksanaan otonomi daerah, namun demikian pelayanan publik bidang kepolisian belum berubah dan cenderung lebih buruk dan urusan ini masih ada pada pemerintah pusat.

Pelayanan bidang pendidikan, kesehatan dan administrasi pemerintahan sudah membaik, namun belum berarti pelayanan publik sudah membaik. Hampir semua jenis pelayanan publik, ternyata masih penuh dengan ketidakpastian. (waktu, biaya, cara pelayanan). Adapun faktor-faktor penyebab yang melekat pada pengguna, dan penyelenggara pelayanan adalah subyektivitas, yang diperkuat dengan diskriminasi atas dasar pertemanan, etnis, agama, afiliasi politik. Kondisi ini

makin memburuk untuk kabupaten dan kota di luar Jawa dan Bali.

Permasalahan lainnya ialah aspek governance yang masih harus dihadapi di mana rendahnya transparansi, praktek KKN cenderung meluas dengan toleransi masyarakat yang makin meluas terhadap praktek pungli dan KKN lainnya.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka dalam tulisan ini akan dicoba diangkat beberapa kasus di luar Jawa dan Bali yang ditemukan pada saat bertugas melakukan berbagai penelitian.

B. BEBERAPA MASALAH DESENTRALISASI DI BEBERAPA DAERAH

Seperti telah dikemukakan bahwa selain dari kemanfaatan desentralisasi ada pula pelbagai bahaya yang harus diwaspadai. Antara lain:

Di Jawa Barat misalnya ada daerah yang dikelompokkan sebagai daerah terbelakang seperti Kabupaten Garut dan Kabupaten Sukabumi, sementara kota Jakarta yang makin berkembang telah memunculkan ide-ide "Megapolitan" yang telah menimbulkan pro dan kontra dikalangan pemerintahan Propinsi Jawa Barat.

1. Ancaman terhadap keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia, bermunculan seperti kasus Aceh, Papua, dan desakan daerah untuk melakukan pemekaran baik pada Propinsi (Banter lepas dari Jawa Barat), Kabupaten dan kota (Kabupaten dan *Kota Tasikmalaya; pada pemerintah Kecamatan dan Desa. Untuk mengembalikan keutuhan tersebut telah dan sedang ditebus dengan pelbagai pengorbanan.

2. Hasil penelitian Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara Bandung 2004 di Kabupaten dan Tasikmalaya dilakukan pemekaran menjadi Kota dan Kabupaten Tasikmalaya. Hasilnya adalah bahwa Kabupaten yang seharusnya memberikan dukungan dan pembinaan kepada daerah baru yaitu Kota Tasikmalaya, bahkan sebaliknya. Kota Tasikmalaya menyumbangkan sebagian (lebih kurang 30%) Pendapatan Daerahnya kepada Kabupaten Tasikmalaya. Jelas ini merupakan kemunduran atau ketidakberdayaan bagi suatu daerah ketimbang memperoleh kemanfaatan.
3. In-efisiensi terjadi oleh karena dengan adanya pemekaran, maka perangkat daerah baik dari sisi kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumberdaya menjadi bertambah, padahal hasil atau manfaat yang diperoleh masyarakat belum tentu sesuai dengan apa yang telah dikorbankan.
4. Berbagai alasan pemekaran, umumnya dikemukakan adalah sulitnya jarak yang harus ditempuh dengan pusat kota dalam memperoleh pelbagai pelayanan, atau adanya alasan politis atau alasan social ekonomi, seperti misalnya keinginan berbagai daerah untuk memberdayakan "Putera Daerah", memberikan hak istimewa dalam menduduki jabatan di sektor publik, padahal belum diimbangi dengan kompetensi yang memadai..
5. Sebagai salah satu fenomena di daerah tertentu di Sumatera misalnya secara politis mereka berhasil melakukan pemekaran daerah, namun kepangkatan sebagai salah satu syarat menduduki jabatan publik tertentu baru bisa dipenuhi oleh para guru yang mendapatkan kebijakan kenaikan pangkat otomatis.
6. Walaupun kewenangan fiskal makin menguat, akan tetapi dorongan untuk menaikkan pajak dan retribusi yang dilakukan tanpa analisis dampaknya terhadap pertumbuhan ekonomi daerah telah merusak iklim investasi.
7. Isu pemekaran daerah yang dewasa ini sedang berkembang, ternyata dibanyak Pemerintah Kota tidak terlalu banyak terjadi. Kota Samarinda misalnya, sejak 1999 s/d 2003 jumlah kecamatan 6 dan jumlah desa tetap sebanyak 42, dimana tidak ada satupun desa swadaya, desa swadaya tahun 2003 hanya berjumlah 4, sejak tahun 2000 s/d 2003, jumlah desa /kelurahan secara stabil berjumlah 38 desa/kelurahan, sarana transportasi, investasi mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, demikian pula halnya kota Mataram yang terdiri atas 3 kecamatan dengan jumlah kelurahan sebanyak 23 masih tetap stabil sejak tahun 2000 s/d 2003. Transportasi dan sarana jalan ada peningkatan setiap tahun, demikian pula halnya dengan kualitas jalan, dari tahun ke tahun, mengalami peningkatan; Kota Tangerang stabil dengan jumlah kecamatan sebanyak 13 dan jumlah kelurahan sebanyak 104 ; Kota Cirebon stabil dengan 5 Kecamatan dan 22 desa . Dapat disimpulkan secara kasar bahwa di daerah perkotaan yang rata-rata sarananya lebih baik dari daerah "rural" keinginan untuk memekarkan atau upaya pemekaran tidak begitu besar. Dalam hal ini maka pelayanan publik nampaknya merupakan faktor

penentu. Pemekaran umumnya terjadi dilingkungan Propinsi dan Kabupaten.

Propinsi Kalimantan Barat, pada tahun 2001 dari 1.438 desa/kelurahan 54,5% (784 desa/kelurahan) merupakan desa/kelurahan tertinggal, sedangkan perkembangan jumlah kecamatan dan desa sejak tahun 1999 s/d 2003 mengalami peningkatan yang semula berjumlah 126 kecamatan menjadi 147 kecamatan, sehingga tiap tahun rata-rata bertambah 4 kecamatan ; semula 142 kelurahan dan desa menjadi 1452 kelurahan/desa , berarti setiap tahun bertambah 6 desa. Jumlah persentase desa tertinggal yang paling tinggi, terdapat di Kabupaten Kapuas Hulu yaitu 74,48% (108 desa) dan jumlah desa tertinggal terbanyak ada di Kab. Sintang yaitu 158 (61,96%). Kedua kabupaten ini merupakan kabupaten yang berdekatan dengan Kalimantan Tengah dan terletak jauh dari Ibu kota (Pontianak).

Kabupaten terdekat dengan ibukota hanya kurang lebih 4 kabupaten diantara 10 kabupaten yang ada. Pusat Kota terletak di pantai Barat sedangkan 6 Kabupaten lainnya terletak jauh di pedalaman, ditambah dengan kondisi jalan yang hampir 50% dari permukaan jalan belum diaspal dan masih berupa permukaan tanah, kelangkaan sarana transportasi dan komunikasi yang belum memadai, maka tidak mengherankan apabila Kabupaten Kapuas Hulu berkeinginan memekarkan diri, atau mungkin bergabung dengan Propinsi lain yang terdekat. Kabupaten Sambas dimekarkan menjadi 3 daerah otonom, dimana Singkawang menjadi sebuah kota otonom, dan Kabupaten Barito Selatan.

Dalam masa ekonomi sulit, seharusnya diupayakan pelbagai studi dan analisis yang lebih rasional untuk

menjawab apakah permasalahan kekurangan kesejahteraan harus selalu diatasi dengan jalan pemekaran?

Berdasarkan kondisi diatas dapatlah dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kemungkinan untuk meningkatkan teknologi komunikasi.
2. Kemungkinan untuk memperbaiki infrastruktur dan diharapkan mampu menarik investasi dalam bidang transportasi.
3. Memindahkan ibukota ditengah antara Kabupaten Sanggau dan Kabupaten Sintang, sehingga tercipta adanya ekuiti dalam pelayanan bagi setiap Kabupaten. Keuntungan lainnya ialah bahwa pengembangan ibukota di Kab. Sanggau, diharapkan akan memberikan dampak pembangunan di daerah tersebut yang letaknya berbatasan dengan negara tetangga Malaysia Timur.

Penanganan daerah perbatasan, belum dilakukan terpadu selama ini, permasalahan ini sangat rawan karena masyarakat sekitar perbatasan seolah dibiarkan terlunta dan akhirnya tergiur untuk membantu upaya penyelundupan kayu (*Illegal Logging*), atau bahkan menurunkan loyalitas terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia, terjadinya percampuran perkawinan antara pria Malaysia dengan wanita Indonesia. Hal ini dikhawatirkan pula nantinya akan dilandasi dengan kepentingan politik, ditambah lagi sering terjadi pergeseran batas wilayah negara dengan pembangunan yang terus ditingkatkan oleh negara tetangga, yang secara psikologis sangat menekan perasaan keadilan dan ketidakberdayaan.

Penangan yang serius perlu dilakukan secara terkoordinasi, menerapkan pola-pola kemitraan yang tepat, oleh karena

akan melibatkan banyak pihak dan bersifat internasional.

Kemitraan yang paling potensial misalnya antara program pengembangan Kawasan Ekonomi Terpadu (KAPET) Sanggau (Kalimantan Barat) dengan KAPET Sasamba di Kalimantan Timur agar daya saing daerah dapat dikembangkan, bahkan dapat bersaing dengan negara tetangga sehingga ancaman produk negara tetangga yang telah mampu merebut konsumen dalam negeri dapat dikurangi, padahal produk itu hanya berupa makanan seperti biskuit dan kue-kue Malaysia yang dikemas dengan baik dan dianggap lebih lezat.

Pilihan pemekaran masih bisa dipertimbangkan apabila secara rasional lebih menguntungkan daripada 3 alternatif seperti tersebut diatas.

Permasalahan lainnya ialah aspek governance yang masih harus dihadapi di mana rendahnya transparansi, praktek KKN cenderung meluas dengan toleransi masyarakat yang makin meluas terhadap praktek pungli dan KKN lainnya. Berdasarkan hasil penelitian GDS tersebut diatas, maka rendahnya kinerja kepolisian , rendahnya kinerja governance seperti transparansi dan praktek KKN, menunjukkan adanya tuntutan terhadap kinerja penegakan hukum dan HAM.

“Penegakan Hukum dalam arti luas mencakup kegiatan untuk melaksanakan dan menerapkan hukum, serta melakukan tindakan hukum terhadap setiap pelanggaran atau penyimpangan hukum yang dilakukan oleh subyek hukum, baik melalui prosedur peradilan, ataupun melalui prosedur arbitrase dan mekanisme penyelesaian sengketa

lainnya, lebih luas lagi mencakup pula segala aktivitas agar hukum sebagai perangkat kaidah normatif yang mengatur dan mengikat para subyek hukum dalam segala aspek kehidupan bermasyarakat, bernegara benar-benar ditaati, dijalankan sebagaimana mestinya.

Dalam arti sempit maka penegakan hukum menyangkut penindakan terhadap setiap pelanggaran atau penyimpangan terhadap peraturan perundang-undangan, khususnya yang lebih sempit lagi, melalui proses peradilan pidana yang melibatkan peran aparat kepolisian, kejaksaan, advokat, atau pengacara, dan badan-badan peradilan” (Asshiddiqie: 2004).

Selanjutnya aparat penegak hukum dapat diartikan sebagai aktor/pelaku penegak hukum, dapat dilihat dari sisi institusi yang memerlukan kepemimpinan dalam semua tingkatan dengan persyaratan yang diperlukan seperti syarat sebagai penggerak yang efektif dan unsur keteladanan dalam kepribadian yang terintegrasi dan taat kepada aturan.

C. BEBERAPA VARIABEL PENTING YANG PERLU DIPERTIMBANG DALAM MENGATASI PERMASALAHAN YANG DITIMBULKAN DARI DESENTRALISASI

Mencermati kompleksnya permasalahan yang dihadapi, maka nampaknya perlu upaya transformasi yang menyeluruh namun tetap pragmatis.

Di tingkat nasional reformasi yang mendasar dilakukan terhadap Undang-undang Dasar 1945, dan telah mengalami 4 kali perubahan (1999 s/d 2002) yang

semula hanya berisi 71 ketentuan dan sekarang sudah menjadi 199 ketentuan sehingga perlu diikuti dengan reformasi besar-besaran baik dalam bidang politik dan pemerintahan, ekonomi dan dunia usaha, kesejahteraan sosial dan budaya serta penataan sistem dan aparatur hukum.

Para pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan dan memelihara *genetic imprint* yang membuat organisasi menjadi unik dan kompetitif. Dalam bidang pelayanan, maka kata-kata *customer focus*, dalam era global dewasa ini sudah merupakan kiblat reformasi baik di dunia swasta maupun dunia birokrasi.

Gouillart & Kelly (1995: 174) meminjam kata – kata dari budaya Afrika Selatan yang intinya diterjemahkannya sbb.: “*I can see myself only through your eyes*” itulah yang dikatakannya sebagai esensi market focus atau customer focus. Menurut pendapatnya, maka *chromosome customer service* mempunyai 3 gen yaitu : 1. Kebutuhan akan pengembangan proposisi nilai 2. Pengelompokan pelanggan berdasarkan kemanfaatan/keuntungan 3. Mengarahkan kerangka nilai-nilai sistem penyerahan/*delivery system*, pelayanan yang prima tidak dapat dilepaskan dari seluruh sistem secara holistik, seperti dikemukakan oleh Gouillart & Kelly yang dianggapnya sebagai bagian dari teori transformasi organisasi yang bersifat holistik dalam bukunya yang berjudul *Transforming The Organization*. Berdasarkan hal di atas, maka penulis mencoba melakukan pendekatan beberapa konsep sbb: C.1. Transforming The Organization, C.2. Cost Benefit analysis dan C.3. Quality in Public Services.

1. KONSEP TRANSFORMING THE ORGANIZATION.

Organisasi dianggap sebagai a living organism , seperti halnya dengan manusia, lengkap dengan tubuh, pikiran dan spirit; dilahirkan, tumbuh, sakit, sembuh kembali, dewasa dan menjadi tua.. Organisasi berfikir, memilih, belajar, bekerja, dan merasakan. Setiap organisasi seperti halnya manusia, bersifat unik, pribadinya dikembangkan melalui kombinasi pilihan dan pengaruh lingkungan. Genetika mengajarkan kepada kita bahwa genetika bersifat “imprint”, oleh karena itu sistem organisasi harus mampu memproses genetic imprint sehingga akan menghasilkan ekspresi yang berkesinambungan tentang segala sesuatu.

Transformasi organisasi bertujuan untuk memperoleh model genetika seperti yang disebutkan diatas. Perubahan yang terjadi terus menerus telah mempengaruhi perkembangan organisasi dan mengharuskannya untuk melakukan perubahan atau transformasi yang didefinisikannya sbb.:” Business Transformation as the orchestrated redesign of the genetic architecture of the corporation, achieved by working simultaneously- although at different speeds- along the four dimensions of Reframing, Restructuring, Revitalization, and Renewal.”

Keempat “R” diatas merupakan biologis organisasi baik perusahaan atau pemerintah. Masing-masing “R” tersebut diatas dimaknai sbb.:

“Reframing is the shifting of the company’s conception of what it is and what it can achieve.” Dengan demikian reframing merupakan perubahan konsep tentang hakekat organisasi ybs., dan apa yang bias dicapainya., jadi dengan demikian akan mengarah kepada landasan berfikir

suatu organisasi, perubahan cara berpikir, perubahan mental model, memberikan infus dengan visi baru dan cara pemecahan baru. Dalam reframing terdapat 3 aspek yang disebut 3 chromosom yaitu mobilisasi dimana diperlukan energi mental yang diperlukan dalam transformasi berupa realisasi motivasi, komitmen mulai dari para individu, tim dan sampai kepada tingkatan organisasi secara keseluruhan; visi, untuk menciptakan masa depan yang lebih baik; dan sistem pengukuran, dimana visi harus diterjemahkan kedalam seperangkat ukuran dan target, dan ini akan menciptakan kesadaran akan komitmen.

"Restructuring is a girding of a corporate loins, getting it to achieve a competitive level of performance. It deals with the body of the corporation, and the competitiveness – the need to be lean and fit – is the primary consideration." Jadi dengan demikian restrukturisasi merupakan ranah dimana payoff menjadi tercepat, dan kesulitan budaya menjadi terbesar, namun demikian apabila dapat diinvestasikan kedalam revitalisasi dan renewal, maka akan dapat digunakan untuk mengatasi kegagalan. Didalam restrukturisasi, ada 3 khromosom yaitu

- a. Penetapan model ekonomi bisnis yang biasanya bersifat sistematis, top-down, dari sisi finansial bersumber dari nilai-nilai yang dianut para shareholder, diterjemahkan kedalam perhitungan biaya berdasarkan aktivitas dan tingkat pelayanan yang telah disepakati. Jadi hal ini akan menentukan nilai mana saja yang harus diciptakan dan nilai – nilai mana yang harus dihilangkan;
- b. Pengadaan infrastruktur yang bersifat fisik dalam hal ini dapat diibaratkan sebagai membangun tulang-tulang

kerangka manusia yang akan menopang berdirinya tubuh dengan kokoh.

- c. Penyusunan kembali struktur pekerjaan dengan berbagai jaringan kerja dan berbagai proses. "Revitalization is about igniting growth by linking the corporate body to the environment." Jadi revitalisasi merupakan upaya bagaimana agar pertumbuhan bisa direalisasikan, dengan menjembatani badan/organisasi dengan lingkungan. Masalahnya setiap orang atau organisasi ingin tumbuh akan tetapi sumber yang diperlukan untuk pertumbuhan terbatas.

Revitalisasi merupakan hal yang paling menantang dari seluruh bagian transformasi. Dalam revitalisasi, ada 3 khromosom yang diperlukan yaitu :

- a. Pemenuhan prinsip market atau customer focus yang menghubungkan organisasi baik berdasarkan landasan konsep pemikirannya, badannya dengan lingkungannya.
- b. Menemukan bidang usaha baru, sebagai akibat dari adanya pertumbuhan yang bersifat tidak teratur sehingga sulit untuk ditemukan arahnya untuk mendorong adanya human reproductive system
- c. Perubahan aturan berdasarkan perubahan teknologi yang umumnya berupa teknologi informasi.

"Renewal deals with the people side of the transformation, and with the spirit of the company. It is about investing individuals with new skills and new purposes, thus allowing the company to regenerate itself. It involves creating a new kind of metabolism, the rapid dissemination of knowledge inside the

firm, and it involves the cultivation of a reflex of adaptation to environmental changes". Dalam renewal terdapat adanya 3 khromosom yaitu :

- a. Menciptakan struktur penghargaan, karena penghargaan walaupun bukan satu-satunya "motivator", akan tetapi bila tidak dikelola dengan baik, maka hal tersebut akan merupakan factor "demotivator" yang sangat kuat. Penghargaan perlu diberikan kepada mereka yang berani mengambil resiko dan mendorong mereka untuk menghubungkan masa depan mereka terhadap transformasi yang organisasi,
- b. Membangun pembelajaran individu (individual learning). Ini penting karena mendorong para individu untuk memajukan aktualisasi diri para individu, organisasi perlu pula mendorong dan menggali komitmen masing-masing individu untuk pembelajaran.
- c. Mengembangkan organisasi, hal ini penting untuk membangun kesadaran komunitas diantara para anggota organisasi.
- d. Bahwa kinerja pemerintah dinilai belum memiliki citra yang prima, maka nampaknya perlu dilakukan transformasi secara lengkap mulai dari reframing, structuring, revitalization dan renewal.
- e. Nampaknya proses *reframing* dengan perubahan pelbagai konsep desentralisasi, penetapan visi dan misi secara benar sudah diupayakan dengan adanya perubahan undang-undang dan amandemen terhadap konstitusi, yang tinggal adalah masalah 3R lainnya. R yang ke-3

adalah "renewal" yang berintikan penghargaan, pembelajaran individu dan membangun kesadaran komunitas, kiranya perlu digiatkan terutama untuk mengurangi faktor penghambat produktivitas pegawai dan masyarakat yang masih kental dengan sikap mental dan pandangan sbb.:

1. Menganggap bahwa tanpa bekerja keras kita dapat memperoleh sesuatu yang berharga.
2. Ketakutan mengambil keputusan karena ada unsur resiko.
3. Merasa puas karena hasilnya dianggap sudah cukup baik meskipun belum mencapai tingkat yang paling baik.
4. Memperpanjang tindakan konsumtif sampai esok dan bukan berhenti sekarang.
5. Membiarkan tindakan yang dianggap salah sampai esok dan bukan mengoreksinya sekarang

2. KONSEP COST BENEFIT ANALYSIS

Penggunaan berbagai teknik manajemen perlu dikembangkan guna mengukur kinerja teknis seperti misalnya perbaikan transportasi bias menggunakan teknik Cost Benefit analysis. Benefit Kearsley (1951; 2) : "*Cost Benefit Analysis is a technique or method for assessing the relationship between results or outcomes and the costs required to produce them.*" (Analisis Biaya dan manfaat merupakan teknik atau metode dalam memperkirakan hubungan antara hasil atau manfaat dengan biaya yang diperlukan untuk menghasilkannya).

Namun demikian selalu harus diingat bahwa dalam kondisi yang normal tidak mungkin diharapkan sesuatu hasil diperoleh tanpa adanya suatu pengorbanan. Biasanya, untuk memperoleh hasil yang lebih baik, diperlukan biaya yang lebih banyak. Ada 3 terminologi yang berperan dalam analisis biaya dan manfaat yaitu : *efisiensi, keefektivan dan produktivitas*. Memperbaiki efisiensi berarti mencapai hasil yang sama dengan biaya lebih sedikit; Memperbaiki keefektivan berarti mencapai hasil yang lebih baik dengan biaya yang sama; Memperbaiki produktivitas berarti mencapai hasil yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah. Terminologi analisis biaya dan manfaat adalah sebagai berikut: Efisien adalah mencapai hasil yang sama dengan biaya yang lebih rendah; efektif adalah mencapai hasil yang lebih baik dengan biaya yang sama; produktif adalah mencapai hasil yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah. Jadi dengan demikian memperbaiki produktivitas berarti memperbaiki efisiensi dan keefektivan.

Dalam hal analisis biaya dan manfaat beban kerja pembangunan prasarana jalan dan transportasi, maka tentu saja akan ada keterkaitan antara kebutuhan waktu perjalanan yang singkat, biaya perjalanan yang murah, pengurangan biaya penanganan kecelakaan lalu lintas, pengurangan ketegangan yang bersifat fisik dan mental baik pengemudi maupun penumpang yang merupakan kemandirian yang ingin diperoleh dibandingkan dengan pengorbanan yang sudah dikeluarkan untuk mencapai hasil tersebut seperti misalnya biaya proyek pembangunan seperti misalnya keuntungan yang dikorbankan dari tanah

yang digunakan untuk membangun jalan, pembebasan tanah, biaya konstruksi, biaya perlengkapan jalan seperti misalnya rambu-rambu lalu lintas; biaya pemeliharaan jalan termasuk biaya untuk polisi lalu lintas, pengawasan kecelakaan, biaya administratif, biaya atau manfaat pemeliharaan lingkungan dan kenyamanan alami. Seperti dikemukakan oleh Newton, (1972) sbb.:

1. *Benefit:*
 - a. *Travel time saving*
 - b. *Vehicle operating cost saving*
 - c. *Reduction in accident cost*
 - d. *Other benefits from reduced congestion (e.g. less mental and physical strain on drivers and passengers*
2. *Project Costs terdiri atas :*
 - a. *Opportunity cost of land*
 - b. *Site clearance costs*
 - c. *Construction costs*
 - d. *Cost of auxiliary equipment (traffic signs etc)*
 - e. *Road maintenance costs (including police and accident control)*
 - f. *Administrative costs*
3. *Environmental and amenity cost or benefit (Newton, 1972)*

Tidak dapat dipungkiri bahwa dewasa ini di Indonesia pembangunan sarana dan prasarana sangat rawan dari akibat kurangnya pengawasan dan pengendalian, sehingga mudah terjadi penyimpangan atau penyelewengan. Bangunan fisik menjadi membahayakan akibat dari konstruksi yang tidak sesuai dengan standard. Menurut Mockler, pengendalian (control = pengawasan) ditempuh dalam empat langkah.

Langkah pertama ialah menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi. Langkah ini mencakup

penetapan standar dan ukuran untuk segala macam target pencapaian sasaran. Pengendalian keuangan sering menentukan batas dari sumber-sumber organisasi yang dapat dipergunakan oleh manajer untuk menjalankan operasinya, dan banyak metode pengendalian yang mencakup anggaran belanja, teknik-teknik manajemen mutu, maka pemerintah perlu mengumumkan pentingnya mutu, dan mengumumkan secara terbuka perusahaan dan institusi lainnya yang telah mendapatkan penghargaan kualita/mutu tersebut.

Bagi perusahaan kecil dan menengah diupayakan agar pemerintah secara bertahap menyediakan bantuan untuk menerapkan sistem Mutu. Prakarsa ini, menjadi satu dengan kesadaran yang besar tentang manfaat yang dihasilkan sistem Manajemen Mutu, menuju ke arah peningkatan jumlah organisasi yang dikukuhkan baik di dalam sektor pabrikasi maupun sektor jasa.

Di dalam elemen tanggung jawab, para pejabat pimpinan diharuskan untuk senantiasa mengkaji ulang sistem mutu ISO 9000 yang implementasikan di suatu organisasi dan oleh karena itu kegiatan ini sering disebut menjadi kaji ulang manajemen yang dikaji ulang adalah implementasi sistem mutu ISO 9000 di organisasi masing-masing.

Tenaga Kerja sebagai unsur penting, maka produktivitasnya perlu dipertahankan dan oleh karena itu perlu diukur perbandingan antara hasil kerja yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Dikalangan birokrasi mungkin harus disosialisasikan lebih jauh tentang manfaat kerja produktif dalam rangka:

- Peningkatan produktivitas dapat menunjang lajunya pertumbuhan ekonomi
- Apabila perekonomian tumbuh berkembang maka dapat menciptakan dan pemerataan kesempatan kerja
- Perluasan kesempatan kerja baru akan menambah tingkat pendapatan daya beli masyarakat
- Jika pendapatan masyarakat bertambah dapat meningkatkan kemampuan daya beli dan kesejahteraan masyarakat.

3. KONSEP BIAYA.

Sebagai seorang administrator, maka dalam rangka memenuhi unsur akuntabilitas dalam melaksanakan setiap aktivitasnya atau programnya, ia harus mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa yang sedang dilakukan sekarang?
2. Berapa biayanya?
3. Bagaimana sistem yang ada bisa disempurnakan?
4. Berapa biaya penyempurnaan tersebut?
5. Berapa lama perbaikan tersebut akan berlangsung?
6. Berapa biaya yang bisa dihemat atau berapa banyak kemanfaatan yang dihasilkan dari perbaikan tersebut?

Analisis biaya dalam analisis biaya dan manfaat merupakan sebuah metodologi serangkaian prosedur yang memungkinkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan diatas.

Secara spesifik, untuk setiap pencapaian sasaran diperlukan biaya yang berbeda-beda, oleh karena itu erat sekali kaitannya dengan pengambilan

keputusan, alternatif mana yang akan diambil. Kadang-kadang biaya dapat juga berfungsi sebagai alat kontrol. "Biaya adalah suatu nilai tukar, prasyarat, (Robert T Sprouse, Mourice Moonitz, 1962) menatakan bahwa biaya adalah setiap satuan uang (dollar atau rupiah) yang harus dibayarkan untuk memperoleh barang atau jasa " Biaya dapat diklasifikasikan sbb:

1. Ditinjau dari segi fungsi manajemen terdiri atas :
 - a. biaya biaya proses
 - b. biaya pendistribusian pada masyarakat dan
 - c. biaya administrasi
2. Dari segi kemudahan penelusuran
 - a. biaya langsung
 - b. biaya tak langsung
3. Mengenai klasifikasi atau pengelompokan biaya ini dapat pula dilakukan berdasarkan hubungan dengan :
 - a. Produk/hasil kerja atau pelayanan atau jasa
 - b. Volume kerja/produksi
 - c. Unit kerja/unit-unit yang ada dalam proses pabrikasi
 - d. Periode akuntansi.
4. Penggolongan menurut tempat biaya, ialah penggolongan menurut tempat dimana biaya-biaya itu terjadi (di unit kerja dimana biaya itu terjadi). Tempat dalam hal ini bukan berarti harus geografis, akan tetapi unit-nit fungsional di dalam organisasi. Biaya tersebut digolongkan menurut tujuannya, serta terjadinya di dalam struktur organisasi. Penggolongan ini disebut juga sebagai penggolongan organisasi, sedangkan yang lainnya disebut juga sebagai penggolongan kategoris.

5. Pendukung biaya yaitu obyek yang dikalkulasikan biayanya .
Penggolongan biaya secara organisasi lebih tepat untuk badan-badan yang bergerak dalam bidang *public utility* dan yang melakukan pengurusan sendiri.

Tata cara pengkhususan biaya dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu :

1. Pengkhususan Parsial.
Tahap pertama pengkhususan ini dilakukan dengan 2 cara yaitu :
 - a. Pada organisasi yang bersifat integrated, maka dilakukan pembagian deferensiasinya, yaitu berdasarkan unit kerjanya dalam menghasilkan barang atau jasa.
 - b. Pada organisasi yang bersifat paralel atau holding company type, maka pengkhususan tersebut dilakukan berdasarkan spesialisai produk atau jasa yang dihasilkannya. Dengan dilakukannya pengkhususan ini dikenakan terhadap masing-masing produk atau jasa kegiatan sosial tertentu.
2. Pengkhususan berdasarkan proses
Setelah dilakukan pengkhususan secara diferensial maka perlu dilakukan pengkhususan berdasarkan uruta prosesnya masing-masing unit kerja tersebut. Bagian-bagian organisasi perlu dijadikan tempat-tempat biaya agar supaya :
 - a. Dapat dijadikan sebagai dasar bagi pengkhususan lebih lanjut.
 - b. Untuk memperoleh suatu gambaran apakah proses kegiatan telah mencapai sasaran dalam bagiannya. Pengkhususan dalam tahap ini sangat penting juga untuk penetapan efisiensi.

3. Pengkhususan berdasarkan cara pengerjaan
Dalam hal ini diperlukan pengkhususan berdasarkan pemisahan antara cara pengerjaan yang insentif dan non masional. Dalam hal adanya campuran, maka dapat kita tetapkan berdasarkan cara pengerjaan yang paling dominan.
4. Pengkhususan berdasarkan penggunaan teknologi.
Dalam hal ini dilakukan pengelompokan atau klasifikasi penggunaan kelompok mesin tertentu, hal ini tergantung kepada apakah intensif menggunakan mesin ataukah intensif menggunakan tenaga kerja.
5. Pengkhususan biaya atas pendukung biaya
Yaitu pembebanannya akan obyek yng djadikan kalkulasi berupa produk barang atau jasa.
Dilingkungan pemerintahan pada umumnya digunakan perhitungan biaya berdasarkan proses atau berdasarkan unit organisasi/tempat biaya atau pusat-pusat biaya seperti misalnya biaya anggaran dinas-dinas, kecamatan atau kelurahan/desa. Berdasarkan proses misalnya perhitungan biaya pengurusan perizinan.

4. KONSEP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Bahwa kualitas dalam pelayanan publik sekarang dianggap sebagai hak seluruh warga negara, di Indonesia dalam bidang pelayanan telah dikeluarkan pelbagai macam peraturan antara lain : Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Kep Menpan) no 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan

Pelayanan Publik , menyusul Kep Menpan No. 25/KEP/M.PAN/2/2004 Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan instansi Pemerintah; No. 26/KEP/M.PAN/2/2004 Tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Pelayanan Publik; Surat Edaran No.15/M.PAN/9/2005 Tentang Intensitas Pengawasan Dalam Upaya Perbaikan Pelayanan Publik. Ketentuan diatas diikuti dengan pelbagai Perda di daerah-daerah.

Pelbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik ini masih dianggap rendah, kecuali beberapa daerah seperti Jembrana di Bali, Sleman di Yogyakarta, Kota Balikpapan di Kalimantan Timur, Kecamatan Rancasari di Kota Bandung, Desa Ngadisari bagi masyarakat Tengger di Gunung Bromo, Jawa Timur dan mungkin beberapa daerah lagi yang belum sempat ditemukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pelayanan umum masih banyak mengalami kendala, baik kelembagaan, ketatalaksanaan, maupun SDM. (PKP2A III LAN Samarinda, 2005)

Gaster (1995) berpendapat bahwa ada beberapa prinsip dalam mengimplementasikan kualitas akan tetapi tidak berupa resep untuk mengimplementasikan kualitas melainkan merupakan upaya untuk menganalisis model yang ada dan menyediakan sebuah kerangka kerja untuk mereka yang bertanggungjawab mengelola pelayanan publik, dimana nilai-nilai, sasaran-sasaran strategi dan definisi telah dirumuskan, lalu dilanjutkan kepada fase diagnosa dan implementasi. (" They are not a of receipts for "doing" quality, but an attempt to

analyse existing models and to provide a framework for public managers to think about implementing quality policies in their own services....where values, strategic objectives and definitions have been tackled, moving on to the phases of diagnosis and implementation.”)

Lebih jauh ia berpendapat bahwa interaksi pelayanan tidak dapat dan hendaknya tidak distandardisasi seperti halnya cara produk pabrikan. Pelayanan publik berisikan muatan-muatan tujuan publik, keseimbangan kebutuhan dan keinginan diantara pelbagai keinginan kelompok didalam masyarakat, termasuk mereka yang memiliki kekuasaan atau kekuatan yang paling kecil. Ada tuntutan akuntabilitas, dan bertujuan tidak hanya memenuhi kebutuhan individu, melainkan untuk perbaikan kualitas hidup seluruh komunitas. Masalahnya ialah bahwa ada kekosongan dalam melakukan penelitian yang cermat apakah system kualitas yang sudah diperkenalkan mampu atau tidak mampu memperbaiki kualitas pelayanan dalam kenyataan? Dalam pelayanan publik, penelitian telah bertujuan untuk mengevaluasi opini pengguna tanpa menghubungkannya dengan sistem produksi pelayanan atau memperhitungkannya dan kadang-kadang menganalisis sistem manajemen dan struktur tanpa menghubungkannya dengan produksi pelayanan tersebut. Model kualitas kebanyakan datang dari ide dan pengalaman mereka sendiri. Outcomes yang ditetapkan hanya berupa asumsi-asumsi dan bukan hasil tes.

Di Indonesia telah dilakukan berbagai penelitian tentang kualitas pelayanan dalam berbagai bidang seperti misalnya dalam pelayanan perizinan investasi, pelayanan administrasi kependudukan seperti pembuatan KTP,

pelayanan penyuluhan pertanian, usaha kecil dan menengah yang ternyata kesemuanya terbentur kepada masalah perilaku menentang perubahan yang bersentuhan atau bertentangan dengan kepentingan pribadi, tanpa menyadari pentingnya kesinambungan organisasi yang nantinya dimasa depan juga akan berurusan dengan kesinambungan para anggotanya. Lipsky (1980) menyatakan bahwa para petugas pelayanan mungkin memiliki idealisme sebagai landasan konsep kerjanya, akan tetapi banyak tekanan yang dialaminya seperti misalnya terlalu banyaknya tuntutan/permintaan disatu sisinya, akan tetapi disisi lain dihadapkan kepada keterbatasan penyediaan pelayanan; adanya ketidakjelasan dan keraguan/kemenduaan sasaran-sasaran, terisolasinya jajaran terdepan pelayanan dan rendahnya harapan para pengguna layanan, menyebabkan keterpojokan dan rendahnya semangat kerja. (“Public service workers may have an “ideal conception” of their jobs, but the pressures on them-too much demand, too little supply; unclear and ambiguous goals, isolation at the front line and low expectations of (often involuntary) service users- leads to the corner-cutting and low morale.”)

Agar supaya para pegawai pelayanan memiliki kebanggaan dengan demikian perlu upaya sistematis guna mengembangkan dan memelihara kualitas. Perlu pula berbagai kondisi dipersiapkan dalam pelaksanaan kebijakan kualitas. Kelemahan dikalangan birokrat, umumnya terjadi karena selain formulasi kebijakan sering bersifat impulsif juga pelaksanaan kebijakan belum disiapkan sejak sosialisasi kebijakan, dukungan semangat

dan komitmen para pelaksana, dukungan sarana dan prasarana serta kesiapan standar operasi, juklak dan juknis yang diperlukan atau struktur birokrasinya.

Pekerjaan meningkatkan kualitas pelayanan, demikian banyak rintangannya dan inilah yang harus diwaspadai. Pollitt & Harrison (1992) pada intinya mengemukakan bahwa ada beberapa karakteristik pelayanan publik yaitu:

- a. eksistensi akuntabilitas ada pada para politisi yang terpilih
- b. Sering terjadinya kesenjangan dalam consensus dan ketepatan tujuan-tujuan dan prioritas pelayanan
- c. Kompleksnya jaringan kerja organisasi dimana para pejabat pelayanan harus bekerja.
- d. Kondisi dimana jarang sekali terdapat tantangan persaingan dilingkungan organisasi pemerintah, dan memang hal ini tidak terlalu perlu karena telah diimbangi dengan tingginya proses pasar dan kuasi pasar sejak pertengahan 1980. Namun demikian hal ini masih dianggap signifikan.
- e. Kenyataan menunjukkan bahwa makin banyak penyediaan pelayanan publik, makin bersifat marginal hasil yang diperoleh, atau bahkan sama sekali tidak menghasilkan apa-apa, bahkan beberapa jenis pelayanan sudah berubah.
- f. Pada umumnya proses pelayanan publik berlangsung secara tatap muka, dan berhubungan dengan banyak orang, transaksi dengan mereka demikian kompleks, bila dibandingkan dengan transaksi jual beli sehingga lebih sulit di standardisasi. Sebagai contoh misalnya pelayanan di sekolah,

rumah sakit, keamanan sosial, kepolisian dan pelayanan sosial.

- g. Jaringan para professional pada saat melakukan pelayanan, umumnya enggan berhubungan dengan para pejabat lini di lingkungan birokrasi pemerintah, biasanya mereka bekerja sebagian besar berdasarkan standard yang ditetapkan secara nasional, bahkan sering ditetapkan oleh organisasi profesional
- h. Adanya perbedaan konteks legal

D. PENUTUP

Desentralisasi disatu sisi memberikan manfaat yang besar dalam peningkatan keberdayaan masyarakat daerah, demokratisasi, kualitas pelayanan, namun demikian penanganan yang kurang cermat akan mengakibatkan kesenjangan sosial yang makin besar antara daerah yang satu dengan yang lainnya, des-integrasi, in-efisiensi (alokasi, produksi, korupsi) dan rendahnya kualitas pelayanan masyarakat, dan ternyata hal ini merupakan kenyataan yang tidak bisa dipungkiri di negara kita.

Dalam masa ekonomi sulit, seharusnya diupayakan pelbagai studi dan analisis yang lebih rasional untuk menjawab apakah permasalahan kekurangan kesejahteraan harus selalu diatasi dengan jalan desentralisasi ?

Mencermati kompleksnya permasalahan yang dihadapi, maka nampaknya perlu upaya transformasi yang menyeluruh namun tetap pragmatis.

Di tingkat nasional reformasi yang mendasar dilakukan terhadap Undang-undang Dasar 1945, dan telah mengalami 4 kali perubahan (1999; 2000;2001, 2002) yang semula hanya berisi 71 ketentuan dan sekarang sudah menjadi 199 ketentuan sehingga perlu diikuti

dengan reformasi besar-besaran baik dalam bidang politik dan pemerintahan, ekonomi dan dunia usaha, kesejahteraan sosial dan budaya serta penataan sistem dan aparatur hukum.

Para pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan dan memelihara *genetic imprint* yang membuat organisasi menjadi unik dan kompetitif. Untuk menciptakan organisasi yang seperti diatas, maka apa yang dikemukakan MENPAN tentang RE-WRITE mungkin harus meliputi *Reframing*, yang akan mengarah kepada landasan berfikir suatu organisasi, perubahan cara berpikir, perubahan mental model, memberikan infus dengan visi baru dan cara pemecahan baru. *Restructuring* yaitu penetapan model kegiatan pemerintah bersifat sistematis, top-down, dari sisi finansial bersumber dari nilai-nilai yang dianut diterjemahkan kedalam perhitungan biaya, pengadaan infrastruktur yang bersifat fisik dalam memenuhi fasilitas publik. Penyusunan kembali struktur pekerjaan dengan berbagai jaringan kerja dan berbagai proses. *Revitalization* merupakan upaya bagaimana agar pertumbuhan bisa di realisasikan, dengan menjembatani badan /organisasi dengan lingkungan.

Dalam renewal terdapat adanya 3 khromosom dalam renewal yaitu : menciptakan struktur penghargaan, membangun pembelajaran individu, mengembangkan organisasi, hal ini penting untuk membangun kesadaran komunitas diantara para anggota organisasi., kiranya perlu di giatkan terutama untuk mengurangi faktor penghambat produktivitas pegawai dan masyarakat terutama yang berkaitan dengan sikap konsumtif, bekerja seadanya, selalu merasa puas dan sikap

menghibur diri bahwa segala sesuatunya berjalan aman walaupun belum tidak demikian dalam kenyataannya.

Bahwa kinerja pelayanan publik belum mampu menopang daya saing daerah, sesuai dengan karakteristik yang dimiliki jenis pelayanan publik, maka perlu dibangun jaringan kerja yang produktif antara para politisi dengan pemerintah dalam membangun kesamaan konsensus dalam berbagai bidang yang bertujuan meningkatkan akuntabilitas, kesepahaman tentang tujuan-tujuan pelayanan publik, dan melakukan analisis yang cermat berdasarkan pengembangan berbagai teknik manajemen yang sesuai antara lain misalnya mulai mengaplikasikan konsep CBA dalam bidang administrasi lebih realistis.

Daftar Pustaka

- Asshiddiqie, Jimly, Prof.Dr. SH. (2004),
“ *Agenda Utama Pembangunan Dan Penegakan Hukum (Catatan Menuju Kurun 2005-2010)*.
Kongres IV Persadi, Seminar & Pertemuan BKS Lembaga Pengembang Ilmu Administrasi se-Indonesia Kampus STIA-LAN Jakarta (30 Nompember-2 Desember 2004)
- Badan Pusat Statistik Kota Samarinda (2003): Kota Samarinda Dalam Angka 2003
- Badan Pusat Statistik Kota Tangerang (2003): Kota Tangerang Dalam Angka 2002
- Badan Pusat Statistik Kota Cirebon (2003): Kota Cirebon Dalam Angka 2000
- Badan Pusat Statistik Kota Mataram (2003): Kota Mataram Dalam Angka 2003

- Badan Pusat Statistik Propinsi Kalimantan Barat (2003) Kota Propinsi Kalimantan Barat dalam Angka 2003
- Bryant, Coralie & Louise , White, G. (1989) : *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*. terj. Jakarta, LP3ES
- Dwiyanto, agus, dkk, 2002. *Reformasi Birokrasi Publik Indonesia*, Yogyakarta PSKK UGM
- , 2003, *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah* Yogyakarta PSKK UGM
- , 2003, *Teladan dan Pantangan dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah* Yogyakarta PSKK UGM
- Gaster, Lucy (1995), "Quality in Public Service. Managers' Choices." Great Britain, Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn.
- Hoesein, Bhenyamin, "Hubungan Penyelenggaraan Pemerintahan Pusat dengan Pemerintahan Daerah" dalam Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi No.1/Volume1/Juli/2000.
- Newton, Trevor (1972): "Cost Benefit Analysis In Administration". London: George Allen & Unwin Ltd.
- Lipsky, M.(1980), "Street Level Bureaucracy: dilemmas of the individual in public services." New York , Russel Sage Foundation
- Politt, Christopher & Hatrison, Stephen (1992): "Handbook of Public Services Management". Oxford : Blackwell Business.
- Prud'homme, Re'mmy (1995), "The Danger of Decentralization". Dalam The World Bank Research Observer, Vol 10. no 2 (August 1995
- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara: "Evaluasi Kinerja Pembangunan Pra dan Pasca Pemekaran Wlayah . Studi Kasus Di Kabupaten Dan Kota Tasikmalaya. Bandung, Lembaga Administrasi Negara.
- PKP2A III, LAN (2005), "Peningkatan Efektivitas Penyelenggaraan Pemda Otonom Kabupaten/Kota di Kalimantan. Samarinda, PKP2 A III LAN
- Samarinda Dalam Angka 2003
- Smith, B.C. (1985). *Decentralization . The Territorial Dimension of the State*. London. Allen & Unwin.
- Utomo, Tri, Widodo, Sh, MA, et.al. (2005) "Peningkatan Efektivitas Penyelenggaraan Pemda Otonom Kabupaten/Kota di Kalimantan". Samarinda, PKP2A III LAN.
- Wirijadinata, Jat jat . E. (2004). "Identifikasi Proyek Pelayanan Anak-anak Terlantar Desa Pamekarsari di Kecamatan Banyuresmi Kabupaten Garut." Laporan Penelitian Mandiri.. Bandung , PKP II A I LAN Bandung., tidak diterbitkan
- (2005) "Pengembangan Pendewasaan Demokrasi Masyarakat Perdesaan di Kecamatan Banyuresmi di Kabupaten Garut"" Laporan Penelitian Mandiri. Bandung , PKP II A I LAN Bandung., tidak diterbitkan.