

# Kapasitas Aparatur Pemerintah Daerah Di Era Otonomi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu

Achmad Akmaluddin

Universitas Baturaja, Jalan Ratu Penghulu Nomor 02301 Karang Sari Baturaja Kab. OKU  
Email : [achmadakmaluddin98@gmail.com](mailto:achmadakmaluddin98@gmail.com)

---

**Abstrak** — Penelitian ini bertujuan memotret pengembangan kapasitas sumberdaya manusia aparatur di Kabupaten Ogan Komering Ulu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, pendekatan fenomenologi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan kualitas sumber daya manusia masih rendah, banyak jabatan struktural yang dipengang bukan pada orang yang berkompoten dibidangnya, rekrutmen belum berdasarkan analisis jabatan, evaluasi jabatan belum dilakukan, penilaian kinerja individu berdasarkan kompetensi belum dilakukan. Disarankan untuk melakukan penataan sistem rekrutmen, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan jabatan berdasarkan pengembangan database pegawai.

**Kata Kunci:** sumberdaya manusia, pengembangan, kapasitas.

---

## I. PENDAHULUAN

Pengembangan kapasitas pemerintahan bukan lagi suatu wacana baru dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, bersih, terbuka dan tanggap terhadap aspirasi masyarakat merupakan wujud dan tanggungjawab pemerintah daerah.

Tuntutan kehidupan masyarakat yang semakin kompleks, keterbatasan kapasitas aparatur birokrasi sebagai motor pemerintah pun membutuhkan inovasi dalam praktek kebijakan yang ditempuh agar mampu menyikapi tuntutan perubahan yang ada.

Secara eksternal inovasi kebijakan pemerintahan yang ditempuh berupa kebijakan yang bersentuhan langsung dengan kehidupan masyarakat. Selain itu inovasi internal berupa kebijakan aparatur, struktur kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM aparatur, mekanisme pola karier serta peningkatan kesejahteraan aparatur pemerintah sangat diperlukan.

Keleluasaan dan kewenangan Otonomi Daerah diberikan sepenuhnya kepada daerah untuk dapat mengatur dan mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Hal ini menegaskan adanya kapasitas dan kemampuan sumber daya aparat di daerah jelas menjadi syarat atau kebutuhan utama.

Faktor pengembangan kapasitas aparatur menjadi sangat urgent dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Respon tingginya tuntutan masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah dan pengembangan kapasitas (*capacity building*), maka dalam menjalankan *good governance* diarahkan untuk meningkatkan praktek tata kelola pemerintah yang ideal dan meningkatkan SDM aparatur tidak bisa dilepaskan dengan keinginan pemerintah.

Isu sentral *good governance* yaitu adanya perubahan kapasitas pemerintah dalam merespon dan memperjuangkan kepentingan kolektif masyarakat berdasarkan koridor institusi yang ada (Keban, 2011). Dengan demikian, dapat juga berarti bahwa *good governance* harus didukung oleh dua aspek utama, yaitu masyarakat dan negara. Aspek yang pertama direpresentasikan oleh dua arena, masyarakat sipil dan masyarakat ekonomi. Masyarakat sipil berarti bahwa semua warga negara berhak mengontrol penyelenggaraan yang dilakukan pemerintah. Sementara aspek yang kedua direpresentasikan oleh birokrasi dan lembaga politik (*political office*). Aspek inilah yang menjadi kerap menjadi sorotan, terutama mengenai birokrasi yang di dalamnya termasuk SDM aparatur.

Perencanaan pengembangan SDM yang baik harus didukung oleh data dan informasi yang lengkap. Namun pada kenyataannya selama ini, semua permasalahan dalam pengembangan SDM aparatur belum teridentifikasi dengan baik. Memerlukan penanganan yang tepat.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Konsep pengembangan dan perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia yang didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi, lebih menekankan aspek nilai-nilai dengan menyatakan bahwa kebijakan publik merupakan pengalokasian nilai-nilai kepada masyarakat yang dilakukan pemerintah (Sulistiyani dan Rosidah, 2003 : 10).

Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk

menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan (Siagian, 2004 : 41).

Perencanaan SDM sesungguhnya merupakan suatu bentuk program rencana untuk mengidentifikasi tentang persoalan-persoalan organisasi, ancaman-ancaman dalam organisasi dan lingkungan organisasi. Yulianawati (2002) melakukan penelitian tentang Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dengan menggunakan model manajemen strategis yang dikembangkan Bryson, berusaha menguraikan kompleksitas permasalahan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur, sehingga informasi yang diidentifikasi dapat dijadikan masukan untuk kemudian menawarkan strategi sebagai respon dari isu tersebut. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik (Sulistiyani dan Rosidah, 2003 : 175-176).

### III. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dimaksudkan untuk dapat memberikan deskriptif secara sistematis, factual dan actual terhadap objek yang diteliti dengan pendekatan penelitian studi fenomenologi. Menurut Sugiono (2005: 1) metode yang diteliti adalah pada kondisi yang alamiah, di mana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisa bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan sumber daya aparatur melalui orientasi, pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan serta mengembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM di Pemerintah Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu. Maka penulis melakukan wawancara kepada key informan dan informan dalam rangka mengumpulkan data primer terkait dengan pengembangan sumber daya aparatur di kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu yang menjadi obyek utama penelitian ini.

Dalam penelitian ini, syarat dalam proses pengembangan pada hal-hal yang dominan di kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu yakni pengembangan sumber daya aparatur, faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur sebagaimana telah terurai pada terdahulu. Berikut ini adalah sajian hasil penelitian penulis mengenai hal tersebut:

#### 1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur

Setiap Organisasi Pemerintahan, baik tingkat propinsi maupun daerah, memerlukan penataan

organisasi sumber daya manusia agar organisasinya dapat berjalan secara sistematis dan efisien. Kenyataannya, masih banyak pemerintah daerah yang belum mengembangkan sistem manajemen sumber daya aparatur yang komprehensif, padahal pengembangan sumber daya aparatur merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi untuk menanggapi dengan baik dan tepat perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi. Daya adaptabilitas organisasi pada perubahan lingkungan eksternal dapat dikembangkan melalui orientasi, pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan sumberdaya aparatur .

#### 2. Pemberdayaan Aparatur

Pemberdayaan aparatur pemerintah merupakan suatu hal yang mutlak, hal ini berlaku mulai dari tingkat bawahan operasional hingga tingkat pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi. Secara operasional dalam suatu organisasi pemberdayaan aparatur adalah merupakan suatu hal yang mutlak, berlaku mulai dari tingkat bawahan sampai dengan pimpinan yang tertinggi.

Munculnya pemberdayaan bagi aparatur, akan meningkatkan kinerja dan hasil yang semakin besar, karena adanya rasa tanggungjawab dari setiap aparatur. Komponen output adalah merupakan hasil dari kegiatan proses yang meliputi output mind (knowledge, sciences & skill) dan output material (barang, bangunan, konsep kebijakan).

Sedangkan komponen outcome adalah komponen dari hasil output yang melepaskan diri dari keterkaitan dengan komponen lainnya. Wujud outcome ini cenderung bersifat output yang nyata. Dan yang terakhir adalah komponen umpan balik yang merupakan komponen hasil dari output yang terkait dengan komponen lainnya sehingga keberadaannya dalam suatu sistem kembali kepada input.

Komponen dari umpan balik ini wujudnya lebih cenderung bersifat output yang tidak nyata. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa aparatur pemerintah perlu dibekali dengan pengetahuan dan kemampuan yang menunjang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Hanya saja yang harus diingat bahwa potensi yang dimiliki setiap aparatur tentunya berbeda satu dengan lainnya, dan potensi itu dapat diarahkan dan dikembangkan. Agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan maka aparatur harus diberikan kesempatan dan dimampukan untuk melakukannya. Namun semua itu dibutuhkan

Dengan melakukan komparasi dan melihat keterkaitan terhadap kebijakan dan program pengembangan SDM dalam RPJM Kabupaten Tanah Datar, maka dapat dielaborasi program dan kegiatan yang diperlukan untuk merumuskan serangkaian program pengembangan SDM aparatur Pemerintah Kabupaten Tanah Datar.

Program yang dirumuskan berdasarkan rencana yang telah disusun adalah :

- a. Perbaikan sistem penilaian prestasi dan kinerja pegawai. Kegiatan yang dilaksanakan dalam program ini adalah :
  - 1) Sosialisasi pemakaian buku kinerja pegawai
  - 2) Pembuatan dasar hukum pemakaian buku kinerja
  - 3) Pembuatan Buku Kinerja Pegawai
- b. Pengelolaan data dengan menggunakan teknologi informasi kegiatan yang dilaksanakan dalam program ini adalah :
  - 1) Pengembangan data base kepegawaian untuk pelayanan prima bidang kepegawaian.
  - 2) Pengiriman PNS untuk mengikuti Diklat Program dan Aplikasi komputer.

Analisis jabatan selama ini hanya menentukan formasi pegawai berikut tupoksi, namun tidak sampai pada rincian tugas secara jelas. Apalagi tupoksi tidak ditindaklanjuti oleh masing-masing unit kerja dengan membuat rincian kerja/tugas staf. Kondisi ini mengakibatkan tidak lancarnya distribusi (pembagian) kerja atau banyak staf yang tidak tahu pekerjaannya sehingga merasa tidak ada pekerjaan tanpa diperintah atasan.

Dengan adanya rincian tupoksi bagi pejabat atau staf secara operasional dan jelas, akan dapat diukur kinerja pegawai secara menyeluruh meliputi produktivitas kerja, disiplin dan kepemimpinan secara objektif. Penilaian ini tidak hanya dari atas ke bawah akan tetapi juga termasuk tanggapan staf terhadap kepemimpinan atasan, dengan arti kata perlu dilakukan pengawasan timbal balik.

Kenyataan lain dilapangan adalah penyimpangan tersebut adalah penempatan seseorang pada suatu jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang dan kapasitasnya. Mekanisme reposisi yang tidak transparan atau tertutup dan mendadak, serta kuatnya pengaruh non teknis seperti pengaruh pimpinan daerah terhadap karir seorang aparatur.

Kebijakan reformasi kelembagaan atau reformasi aparatur Negara di Negara-negara maju yang tujuannya untuk memperkecil peranan Negara dalam pembangunan ekonomi, memang tidak sepenuhnya dapat diterapkan di Indonesia. Kalau arah kebijakan seperti itu tetap dipaksakan oleh kekuatan luar terhadap Indonesia, maka dapat dipastikan pemerintahan akan semakin berlanjut dan Indonesia akan betul-betul menjadi Negara yang gagal yang tidak mampu lagi melakukan tugas-tugas untuk mencapai cita-cita bangsa.

### **3. Good Governance**

Good Governance mengandung pengertian menjunjung tinggi nilai-nilai dalam kehidupan masyarakat berbangsa dan bernegara dan yang

berhubungan dengan kepemimpinan. Good Governance juga merupakan wujud nyata dalam penyelenggaraan Pemerintahan negara yang bersih atau tata kelola yang baik dan benar. Dalam menjalankan pemerintahan yang baik dan benar tersebut, tidak terlepas dari efektivitas SDM sebagai salah satu unsur yang memegang peranan penting dalam usaha mencapai tujuan suatu negara. Sehingga dengan SDM yang profesional diharapkan tujuan negara dapat diwujudkan.

Amstrong (2006) mengatakan bahwa SDM adalah harta yang paling penting bagi suatu organisasi. Karena itu, SDM harus mendapatkan perhatian yang serius agar sasaran organisasi dapat tercapai. Salah satu sasaran yang dapat digunakan oleh para manajer dalam rangka melaksanakan investasi terhadap SDM di dalam organisasi adalah dengan melakukan pengembangan terhadap kapasitas SDM tersebut.

Tuntutan yang terasa kuat untuk melakukan pengembangan SDM, khususnya pada organisasi pemerintah disebabkan oleh: (1) tingkat pengetahuan dan kemampuan SDM masih relatif rendah; (2) suasana kerja yang kurang menyenangkan atau adanya kejenuhan karena terlalu lama bekerja pada suatu tempat; (3) adanya tuntutan organisasi terhadap perubahan; dan (4) perkembangan zaman yang sangat pesat (Amri, Suryono & Suwondo, 2009).

Alasan utama perlunya pengembangan SDM, yakni: (1) adanya pegawai baru yang tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugasnya; (2) pengetahuan pegawai yang perlu pemuktahiran; (3) perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya; dan (4) kemungkinan perpindahan pegawai.

Hal itu sejalan dengan desentralisasi, pengembangan SDM aparatur yang perlu diarahkan pada pembentukan visi, inovasi, dan kemampuan aparat untuk melaksanakan semangat wirausaha dalam pelaksanaan tugas mereka. Selanjutnya CIDA (Canadian International Development Agency, Enemark, 2006) menyatakan, bahwa pengembangan SDM aparatur menekankan manusia sebagai alat maupun tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, hal itu dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga teknis, kepemimpinan, dan tenaga administrasi sesegera mungkin.

Upaya ini ditujukan pada kelompok sasaran tertentu, yakni mereka yang terlibat dalam sistem sosial-ekonomi di negara tersebut. Pada sisi lain, Emmeriji (Calquit, 2006) merumuskan bahwa pengembangan SDM aparatur merupakan tindakan: (1) Kreasi SDM; (2) Pengembangannya; dan (3) Menyusun struktur insentif atau upah sesuai dengan peluang kerja yang ada. Ketiga tindakan tersebut mengandung makna bahwa untuk meningkatkan SDM aparatur yang berkualitas harus dilakukan melalui

pendidikan formal dan pelatihan serta pemanfaatan sumberdaya tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat sekretariat daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu menyatakan pendidikan pegawai yang ada saat ini dipandang mampu untuk mendukung pencapaian tupoksi organisasi perangkat daerah secara maksimal. Namun demikian, dilihat dari keseimbangan jabatan, yaitu antara jabatan struktural, fungsional khusus dan fungsional umum, belum seimbang, karena perbandingan jabatan fungsional umum dibandingkan dengan jabatan fungsional khusus masih jauh.

Dalam rangka pengembangan kapasitas pegawai, Pemda telah melaksanakan berbagai program diklat pegawai (baik struktural maupun fungsional) sesuai dengan kebutuhan pegawai, meskipun pelaksanaan diklat tersebut masih belum optimal, padahal diklat pegawai tersebut dinilai memberikan dukungan yang tinggi terhadap kemampuan dan kinerja pegawai.

Dari sisi golongan/kepangkatan, tingkat keseimbangan pangkat/golongan pegawai menunjukkan komposisi pegawai di Kabupaten Ogan Komering Ulu lebih banyak golongan III. Namun pangkat/golongan pegawai tersebut dipandang telah mencerminkan kapasitas pegawai, sebab dalam perekrutan pegawai disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan jabatan.

Kemudian, dari sisi keseimbangan gender, antara jumlah pegawai laki-laki dengan perempuan masih belum berimbang, karena jumlah pegawai perempuan lebih banyak dari jumlah pegawai laki-laki. Adapun dari komposisi pegawai berdasarkan kelompok umur dipandang cukup seimbang, karena perekrutan pegawai telah dimulai sejak tahun 2005.

Selanjutnya, dari kompetensi, kompetensi pegawai yang ada dipandang telah sesuai dengan tuntutan kinerja organisasi. Hal ini karena penerimaan pegawai dilakukan berdasarkan kebutuhan dan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan kompetensi. Sistem rekrutmen pegawai yang dilaksanakan dengan sistem pelamaran umum, pengangkatan tenaga honorer yang masuk database, dan mutasi pegawai dari daerah lain.

Namun demikian, rekrutmen pegawai yang dilakukan belum didasarkan pada hasil analisis jabatan pada organisasi perangkat daerah, karena memang hingga saat ini belum pernah dilaksanakan analisis jabatan. Demikian pula, pemerintah daerah belum pernah melakukan evaluasi jabatan maupun penyusunan standar kompetensi jabatan pada organisasi perangkat daerah.

Dari aspek penilaian kinerja, hingga saat ini belum dilaksanakan penilaian individu berdasarkan kompetensi. Yang dilaksanakan adalah psikotest bagi pejabat eselon II dan III, sedangkan sistem penilaian kinerja individu belum diterapkan. Di samping itu, sedang dilakukan pembangunan database pegawai

melalui penerapan sistem aplikasi pengelola kepegawaian (SPAK).

Pengembangan diklat pegawai berbasis kompetensi telah dilakukan, namun belum optimal. Upaya-upaya yang telah dilakukan untuk pengembangan kapasitas SDM aparatur Pemda adalah diklat fungsional, diklat teknis dan diklat penjurangan. Dari sisi penggajian, pada semua tingkatan masih belum mampu membuat kesejahteraan bagi SDM aparatur.

Persoalan minimnya gaji yang diterima selama ini, menjadi alasan klasik belum mampunya pegawai menunjukkan kinerja yang tinggi. Sebagian pegawai di Pemda Kabupaten Kabupaten Ogan Komering Ulu masih mencari pendapatan tambahan di luar gaji yang diterimanya, dan banyak yang melaksanakan pekerjaan sampingan itu pada saat jam kantor.

Kemudian dari sisi diklat, beberapa kelemahan pola diklat yang dilaksanakan oleh Pemda Kabupaten Ogan Komering Ulu antara lain: (1) Sistem diklat yang ada baru terfokus pada diklat penjurangan, diklat fungsional dan diklat teknis, di mana itupun belum tertangani dengan baik dan masih dalam taraf perbaikan menyeluruh; (2) Training needs belum dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan pola diklat yang sistemik dan berbasis kompetensi; (3) Desain diklat, kurikulum dan jam pelatihan belum mengacu pada standar kompetensi yang dibutuhkan; (4) Spesialisasi instruktur dan widyaiswara masih terfokus pada aspek manajemen; dan (5) Belum mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan kompetensi jabatan yang akan datang.

Untuk itu perlu disiapkan pola diklat yang dapat mendukung pola karir pegawai. Di samping itu, pelaksanaan diklat selama ini sangat monoton, terutama dari segi substansi atau materi diklat. Sebagian besar materi Diklatpim Tingkat IV dan Diklatpim Tingkat III hampir sama. Di lingkungan Pemda Kabupaten Kabupaten Ogan Komering Ulu, keterbatasan anggaran merupakan salah satu kendala utama dalam penyelenggaraan diklat PNS. Oleh karena itu, agar lebih efektif, maka peserta sebaiknya duduk dulu dalam jabatan yang baru, sebelum mengikuti Diklatpim.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, bahwa potret kapasitas aparatur Pemerintah Daerah di Era Otonomi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu masih berkualitas rendah, banyak jabatan struktural yang sudah terisi tidak sesuai dengan kompetensinya. Rekrutmen belum berdasarkan analisis pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur Pemerintah Daerah di Era Otonomi. Jabatan evaluasi belum dilaksanakan berdasarkan penilaian kinerja individu. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum mampu menyerap dan menggambarkan kompetensi kualitas kinerja pegawai. Oleh karena itu Pemerintah Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu masih perlu menyusun standar kompetensi jabatan, penilaian

individu berdasarkan kompetensi, pembangunan database pegawai lebih ditingkatkan lagi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Armstrong, Michael. 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice, London, Philadelphia: Kogan Page.
- [2] Danim, 2006. Transformasi Sumber Daya Manusia. PT. Mestika Baru, Bandung. Hadari, Nawawi, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif Jilid Ke-II. PT. Mestika Baru, Bandung
- [3] Keban, Yeremias T. 2011, Menuju Sistem Ketatalaksanaan Pemerintahan Yang Baik, bahan presentase pada Diklatpim I Angkatan XXII LAN RI, 30 September 2011
- [4] Litbang LAN Samarinda. 2009. Kajian Penataan Pola Karier PNS Pada Pemerintah Daerah di Kalimantan. (online) <http://litbanglansmd.ucoz.com/blog/2009-02-15-1> diakses pada tanggal 10 juni 2016
- [5] Mahsun, Mohamad, *Memperbaiki Kinerja Pemda Berbasis Perilaku*, Sumber: [www.kedaulatanrakyat.com/article.php?sid=96414](http://www.kedaulatanrakyat.com/article.php?sid=96414) Download tanggal 20 Januari 2016
- [6] Ndraha, Taliziduhu. 2003. Kybernologi Ilmu Pemerintahan Baru(1), PT. Rineka Cipta, Jakarta
- [7] Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Analisis Kepegawaian.
- [8] Peraturan Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu Nomor 9 tahun 2015, tentang Pembentukan dan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Bappeda Kabupaten Ogan Komering Ulu
- [9] Sugiyono. (2005). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: ALFABET
- [10] Siagian, Bondang P , 2002. Peran Pemuda Bingkai Pembangunan Perdesaan, penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- [11] Yuliawan, Candra, 2003 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, Tesis (Tidak dipublikasikan), Universitas Gajah Mada
- [12] Yuwono, Teguh, 2001. Manajemen Otonomi Daerah: membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru. Puskodak FISIP UNPID, Semarang