

## Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah

Oleh: Karjuni Dt. Maani

### ABSTRACT

*The quality of public services and many more now is still out of order especially in public autonomy. In fact, it needs more conduct by the author (government) through finding more solutions such as revitalization, restructure, deregulation and increasing the ability of officer professionalism and people participate to do, includes honor, and giving sanction, toward public services unit. This effort can be realized when every unit work together, as the impact of the improving quality public services.*

**Kata Kunci:** *kualitas pelayanan publik, otonomi daerah*

### I. PENDAHULUAN

Pelaksanaan otonomi daerah, sebagai kelanjutan dari agenda reformasi politik yang digulirkan tahun 1998, harus diakui belum mampu menghasilkan perbaikan kehidupan yang berarti bagi sebagian besar masyarakat Indonesia. Keinginan masyarakat untuk menikmati pelayan publik yang efisien, responsif dan akuntabel masih belum sepenuhnya dapat diwujudkan, karena reformasi politik yang digulirkan tidak diikuti dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berbagai praktik buruk dalam penyelenggaraan pelayanan publik seperti: ketidakpastian pelayanan, pungutan liar, dan pengabaian hak dan martabat warga pengguna pelayanan, masih amat mudah dijumpai di hampir setiap satuan pelayanan publik (Tjokroamidjojo, 2001:107-108). Kondisi seperti ini tentu menyedihkan karena perubahan dalam kehidupan politik selama ini sama sekali tidak berimbas pada perbaikan kualitas pelayanan publik. Sedangkan harapan masyarakat dengan adanya otonomi daerah akan menghasilkan perbaikan kualitas pelayanan publik ternyata masih jauh dari realitas.

Survei *Governance* dan Desentralisasi pada tahun 2002 yang dilakukan PSKK UGM membuktikan bahwa praktik penyelenggaraan pelayanan publik di kabupaten/kota di Indonesia masih penuh dengan ketidakpastian biaya, waktu dan cara pelayanan. Mengurus pelayanan publik ibaratnya memasuki hutan belantara yang penuh dengan ketidakpastian. Waktu dan biaya pelayanan tidak pernah jelas bagi para pengguna pelayanan. Ini terjadi karena prosedur pelayanan tidak pernah mengatur kewajiban dari penyelenggara pelayanan dan hak dari warga sebagai pengguna. Prosedur cenderung hanya mengatur kewajiban warga ketika berhadapan dengan unit pelayanan. Ketidakpastian yang sangat tinggi ini mendorong warga untuk membayar pungli kepada petugas agar kepastian pelayanan bisa segera diperoleh. Ketidakpastian bisa juga mendorong warga memilih menggunakan biro jasa untuk menyelesaikan pelayanannya daripada menyelesaikannya sendiri.

Di samping ketidakpastian, masalah lain yang dengan mudah dijumpai di hampir setiap pelayanan publik adalah diskriminasi pelayanan. Para pejabat birokrasi, bahkan mengakui mereka selalu mempertimbangkan faktor pertemanan, afiliasi politik, etnis dan agama dalam penyelenggaraan pelayanan. Para aktivis LSM yang terlibat dalam survei GDS pada tahun 2002 bahkan menunjukkan praktik diskriminasi pelayanan yang lebih buruk daripada yang digambarkan oleh para pejabat birokrasi. Diskriminasi menurut etnis dan agama cenderung lebih buruk di luar Jawa-Bali daripada di Jawa-Bali (Dwiyanto, 2003:1). Hal ini dapat dengan mudah dipahami kebijakan pemerintah yang sentralistis selama ini cenderung membuat masyarakat dan etnisitas di daerah merasa dimarginalisasikan. Karenanya mereka menggunakan otonomi daerah sebagai kesempatan untuk memperjuangkan kepentingan penduduk asli dan etnis tertentu dalam pemerintahan. Temuan ini tentu amat memprihatinkan karena diskriminasi pelayanan atas dasar apapun adalah salah satu bentuk pelanggaran hak asasi warganegara yang sangat mendasar.

Melihat betapa kompleksnya masalah yang terjadi dalam praktik penyelenggaraan pelayanan publik, maka upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia tentu saja menuntut perubahan yang *holistic*, menyeluruh dan menyentuh semua dimensi persoalan yang dihadapi oleh birokrasi pelayanan. Pertanyaannya sekarang adalah *apa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di era otonomi daerah?* Perubahan yang bersifat *peace-meal* cenderung tidak efektif karena perubahan yang terjadi dalam satu aspek akan

terkoptasi dengan persoalan yang terjadi dalam aspek-aspek lainnya. Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik hanya akan berhasil kalau mampu mewujudkan perubahan yang menyeluruh dan dilakukan secara konsisten. Perubahan tersebut harus mencakup: revitalisasi, restukturisasi, dan deregulasi, peningkatan profesionalisme aparat dan partisipasi masyarakat, korporatisasi, e-government, pemberian penghargaan dan sanksi kepada unit pelayanan masyarakat. Hanya dengan mendorong perubahan yang menyeluruh dan menyentuh semua dimensi masalah pelayanan publik itulah yang akan mampu memperbaiki kualitas pelayanan publik, terutama dalam memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

## **II. UPAYA PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI ERA OTONOMI DAERAH**

Hasil yang diharapkan dari otonomi daerah adalah pemberian pelayanan publik yang lebih memuaskan, pengakomodasian partisipasi masyarakat, pengurangan beban pemerintah pusat, penumbuhan kemandirian dan kedewasaan daerah serta penyusunan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan daerah (Wilson, 1989:27-28). Dalam hal ini terlihat bahwa otonomi daerah, merupakan manifestasi kemauan politik untuk meningkatkan pelayanan publik (Diamar, 2003:1). Di samping itu otonomi daerah juga diakui sebagai suatu prinsip yang diperlukan demi efisiensi pemerintahan (Smith, 1985:4-5). Oleh karena itu, pemerintahan perlu semakin didekatkan kepada masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikan menjadi semakin baik (*the closer government, the better it services*).

Menurut pandangan ilmu pemerintahan, salah cara untuk mendekatkan pemerintahan kepada masyarakat adalah dengan menerapkan kebijakan desentralisasi (Smith, 1985:8). Kebijakan desentralisasi (otonomi daerah) yang digulirkan 1 Januari 2001, sebagai perwujudan dari amanat Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 (sekarang Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004) tentang Pemerintah Daerah, yang telah memberikan perluasan kewenangan pada pemerintah daerah, maka pemerintah daerah mau tidak mau harus mampu melaksanakan berbagai kewenangan yang selama ini dilaksanakan oleh pemerintah pusat, seiring dengan pelayanan yang harus disediakan. Pemberian otonomi ini, dari sisi pelayanan dipandang sebagai salah satu upaya untuk memotong hambatan birokratis yang acapkali mengakibatkan pemberian pelayanan memakan waktu yang lama dan berbiaya tinggi. Konsekuensinya, pemerintah daerah dituntut untuk lebih mampu memberikan

pelayanan yang lebih berkualitas, dalam arti lebih berorientasi kepada aspirasi masyarakat.

Kalau kita diamati secara cermat, terlihat kecenderungan rendahnya kinerja birokrasi pelayanan publik dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih kuat yang mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa, dan memperlakukan para pengguna jasa (publik) sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Rendahnya kinerja birokrasi pelayanan publik menurut Abdulwahab (1999:7) juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan, sehingga bawahan yang langsung berhubungan dengan pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespon dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan.

Sebagai konsekuensinya, sampai saat ini kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah (LAN dan BPKP, 2001:1). Di sisi lain, seperti yang diungkapkan Ashari (2003:5) juga sering dilihat dan didengar adanya tindakan dan perilaku oknum pemberi pelayanan yang tidak sopan, tidak ramah, diskriminatif, sistem pelayanan yang belum transparan, berbelit-belit serta tidak menjamin adanya kepastian, baik waktu maupun biaya.

Berkenaan dengan hal tersebut, ada beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik, diantaranya adalah:

- 1) Revitalisasi, restrukturisasi, dan deregulasi di bidang pelayanan publik;
- 2) Peningkatan profesionalisme pejabat pelayanan publik;
- 3) Korporatisasi unit pelayanan publik;
- 4) Pengembangan dan pemanfaatan *Electronic-Government (E-Government)* bagi instansi pelayanan publik;
- 5) Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik;
- 6) Pemberian penghargaan dan sanksi kepada unit pelayanan masyarakat.

Sebagai langkah awal dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik adalah melalui *revitalisasi, restrukturisasi, dan deregulasi di bidang pelayanan publik*. Dilakukan dengan mengubah posisi dan peran (*revitalisasi*) birokrasi dalam

memberikan layanan kepada publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah, merubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, berubah menjadi suka menolong menuju kearah yang fleksibel kolaboratis, dan dari cara-cara sloganis menuju cara-cara kerja yang realistis (Widodo, 2001:70). Sehubungan dengan itu, Efendi (2005:7) menegaskan bahwa birokrasi publik jangan mengedepankan *wewenang*, namun yang perlu didahulukan adalah *peranan* selaku pelayan publik.

Aspek lainnya yang penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik adalah melakukan restrukturisasi kelembagaan dengan membentuk organisasi yang tepat (Rauf, 2003:3). Bentuk organisasi yang tepat (*rightsizing*) dapat diartikan sebagai upaya penyederhanaan birokrasi pemerintah yang diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proposional, datar (*flat*), transparan, hieraki yang pendek dan terdesentralisasi kewenangannya. Postur organisasi pelayanan publik nantinya akan lebih proporsional, efektif dan efisien serta didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini bisa terjadi apabila pejabat publik mempunyai komitmen terhadap empat prinsip kualitas pelayanan, yaitu *reliability*, *surprise*, *recovery* dan *fairness* (Berry, 1995:17). Reabilitas menyangkut keandalan dan keakuratan dari jasa pelayanan. Hal ini menyangkut pemenuhan akan janji. Kualitas jasa pelayanan akan sangat tergantung dan biasanya diukur atas prinsip TERRA yang merupakan singkatan dari elemen kualitas jasa yang meliputi: *Tangibles*, *Empaty*, *Reliability*, *Responsiveness* dan *Assurance*.

*Tangibles* adalah penampilan fasilitas fisik, alat, personil, dan bahan komunikasi. *Empaty* adalah sikap memahami, memberikan pelayanan dan perhatian kepada publik. *Reliability* adalah kemampuan untuk menyampaikan pelayanan yang andal dan akurat sesuai dengan janji. *Responsiveness* adalah daya tanggap dalam memberikan pelayanan kepada publik. Sedangkan *Assurance* adalah pengetahuan, keramahan, kesantunan dan kemampuan untuk membangun kepercayaan publik.

Sedangkan *surprise* adalah cara mencapai keadaan dimana publik pelanggan merasa kejutan positif atas pelayanan yang diberikan. Perasaan atau keadaan ini datang dari sesuatu yang diperoleh di luar perkiraannya. *Service recovery* adalah strategi organisasi untuk memperoleh kembali kepercayaan publik yang hilang atau menurun karena telah mengalami kekecewaan atas kualitas pelayanan yang buruk. Dan *fainess* adalah prinsip dalam memberikan pelayanan pada batas yang sesuai dengan etika, ketentuan yang berlaku.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka restrukturisasi kelembagaan dan reposisi jabatan pejabat publik, disusun dengan prinsip ramping tetapi kaya fungsi, dan menempatkan para pegawai dalam jabatan, didasarkan kepada hasil uji kelayakan dan kepatutan, serta pengalaman yang bersangkutan. Tidak didasarkan atas rasa *like and dislike*.

Sebelum *revitalisasi* dan restrukturisasi kelembagaan dilakukan, maka langkah pertama yang harus ditempuh adalah deregulasi, dengan mengkaji dan menyempurnakan peraturan perundang-undangan yang melandasi penyelenggaraan pelayanan di berbagai Instansi Pemerintah Daerah untuk lebih disesuaikan dengan aspirasi reformasi dengan memangkas berbagai peraturan yang menghambat agar menjadi lebih sederhana/efisien dan memperpendek jalur birokrasi yang panjang untuk kemudahan dan kelancaran pelaksanaan pelayanan. Dalam upaya ini antara lain juga termasuk melalui penetapan berbagai standar pelayanan, penyederhanaan kelembagaan dan rentang kendalinya.

Langkah selanjutnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah melakukan *peningkatan profesionalisme pejabat pelayanan publik*. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan profesionalisme petugas pemberi pelayanan, antara lain: (1) Melakukan kajian/analisis kebutuhan diklat teknis fungsional oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang aplikatif dan praktis; (2) Menetapkan kewenangan penyelenggaraan diklat teknis fungsional diantara pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota; (3) Mengupayakan pengembangan jabatan fungsional bidang pelayanan publik; dan (4) Melakukan studi banding tentang sistem penyelenggaraan pelayanan publik (Islamy 2003:7).

Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik juga dapat dilakukan melalui *korporatisasi unit pelayanan publik*. Kebijakan otonomi manajemen (korporatisasi), yaitu pemberian kewenangan secara eksplisit dan jelas kepada unit/satuan kerja tertentu dari Instansi Pemerintah untuk menyelenggarakan manajemen operasional pelayanan secara mandiri dan otonom. Kebijakan tersebut pada dasarnya dimaksudkan untuk membangun dan meningkatkan kinerja satuan-satuan organisasi pemerintah, agar mampu memberikan pelayanan prima dan memilih keunggulan kompetitif (*competitive advantages*), terutama terhadap unit kerja yang menyelenggarakan fungsi pelayanan masyarakat. Langkah korporatisasi ini tentu harus diikuti dengan berbagai perubahan dan penyesuaian sistem dan manajemen unit-unit pelayanan tersebut,

termasuk perubahan tata nilai dan budaya kerja dari para penyelenggaranya.

Kebijakan otonomi manajemen tersebut mulai dirintis pemerintah sejak tahun 1991 melalui kebijakan “Unit Swadana” sebagaimana ditetapkan dengan Keputusan Presiden Nomor 38 Tahun 1991 tentang Unit Swadana dan Tatacara Pengelolaan Keuangannya. Kebijakan ini pada intinya memberikan kewenangan otonomi yang lebih luas, khususnya kewenangan menggunakan langsung penerimaan fungsionalnya untuk membiayai kegiatan operasional pelayanan.

Kemudian, upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan melalui *pengembangan dan pemanfaatan E-Government bagi instansi pelayanan publik*. Sejalan dengan program pembangunan teknologi informasi di Indonesia, di sektor pemerintahan, sebagai aplikasi pemberdayaan aparatur negara, pemerintah meningkatkan dan mengembangkan penyelenggaraan “*E-Government* atau *E-Government On line*” pada seluruh organisasi pemerintah, baik di pusat maupun di daerah terutama kepada instansi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga penyediaan data dan informasi dapat diakses dan dimanfaatkan secara cepat, akurat dan aman oleh masyarakat dan para pengguna lainnya. Dengan aplikasi *E-Government* diharapkan semua aktivitas organisasi pemerintah dapat dilaksanakan secara elektronik sehingga dapat dimanfaatkan untuk mempermudah dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan di semua tingkatan.

Selanjutnya upaya peningkatan kualitas pelayanan publik juga dapat dilakukan melalui *peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik*. Dalam rangka mewujudkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pelayanan publik oleh aparatur, dikembangkan suatu konsepsi dengan membangun keterlibatan/partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi pelayanan publik untuk membangun kreativitas dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan di samping masyarakat dapat berpartisipasi penuh dan melakukan pengawasan sosial (*social control*). Hal tersebut termasuk pengawasan dari lembaga legislatif (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah).

Langkah-langkah peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik, antara lain: (1) Melibatkan masyarakat/LSM dalam penilaian kinerja pelayanan, antara lain dengan membentuk Komite Pelayanan Publik; (2) Menindaklanjuti pengaduan-pengaduan masyarakat mengenai keluhan/saran/pendapat berkaitan dengan pelaksanaan pelayanan; (3) Melibatkan masyarakat dalam

penyelenggaraan pelayanan publik melalui privatisasi; (4) Melibatkan partisipasi masyarakat dalam melakukan kajian/analisis setiap penetapan kebijakan pemerintah di bidang pelayanan publik; (5) Menetapkan indeks kepuasan masyarakat; dan (6) Penyuluhan mengenai berbagai kebijakan pelayanan kepada masyarakat.

Aspek lainnya yang penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik adalah *pemberian penghargaan dan sanksi kepada unit pelayanan masyarakat*. Tuntutan masyarakat dan dunia usaha terhadap peningkatan kualitas pelayanan semakin kuat. Untuk itu perlu didukung dengan terciptanya iklim usaha yang kondusif, dengan indikator pelayanan yang tepat, pasti, aman, layak, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kenyataan dewasa ini pelayanan masyarakat belum berjalan baik. Oleh karena itu perlu stimulasi/rangsangan dalam bentuk pemberian penghargaan kepada unit pelayanan yang berhasil terseleksi menjadi unit pelayanan percontohan serta pemberian sanksi kepada unit pelayanan yang kinerjanya tidak optimal.

Maksud dari pemberian penghargaan atau penenaan sanksi antara lain: (1) Membangun semangat dan mendorong kreativitas unit penyelenggara pelayanan masyarakat untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan; (2) Menumbuhkan prinsip akuntabilitas dan transparansi aparatur; (3) Memotivasi unit pelayanan dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja pelayanan; (4) Menciptakan model pelayanan percontohan; dan (5) Meningkatkan nilai unit pelayanan (*good will*).

Saat ini pemerintah daerah telah dan sedang menyusun berbagai standar pelayanan. Dengan adanya standar, maka dapat diukur seberapa jauh kinerja/*performance* pelayanan dapat dinilai. Standar pelayanan adalah ketentuan bentuk, ukuran, dan pedoman pelayanan umum yang dilakukan sesuai bidang pelayanan. Hal ini berarti bahwa penyelenggaraan pelayanan berhak menentukan jenis dan kualitas pelayanan atas dasar kewenangan dan kemampuan daerah masing-masing.

Dengan demikian standar pelayanan dapat menjadi alat untuk meningkatkan akuntabilitas penyelenggara pelayanan terhadap masyarakat. Sehingga masyarakat dapat mengukur sejauhmana penyelenggara pelayanan dapat memenuhi kewajibannya untuk menyediakan pelayanan masyarakat sesuai standar yang telah ditetapkan. Standar pelayanan juga berarti suatu bentuk janji atau komitmen dari pemimpin dan segenap penyelenggara pelayanan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Agar memiliki dampak berarti bagi perbaikan kualitas



pelayanan publik, maka dalam menghadapi penyakit birokrasi publik yang sangat kronis, perlu dilakukan: *Pertama*, cuci otak (*brain wash*) untuk mengindoktrinasi cara berpikir yang jernih dan positif untuk membela kebenaran, keadilan dan kepentingan rakyat; *Kedua*, cuci darah (*blood wash*) untuk membersihkan penyakit korup, sikap dan perilaku yang tidak jujur, tidak bertanggungjawab dan lain sebagainya; *Ketiga*, cuci hati (*heart wash*) untuk mengobati penyakit arogan, sok-kuasa, menang sendiri, pemaah dan diskriminatif dalam memberikan pelayanan (Islamy, 1999:8). Apabila pembersihan patologi birokrasi tersebut dapat diwujudkan, maka diyakini akan memberikan dampak berarti bagi perbaikan kualitas pelayanan publik.

### III. PENUTUP

Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di era otonomi daerah harus dilakukan secara terpadu, dengan melakukan berbagai terobosan, antara lain melalui revitalisasi, restrukturisasi, dan deregulasi, peningkatan profesionalisme aparat dan partisipasi masyarakat, korporatisasi, e-government, pemberian penghargaan dan sanksi kepada unit pelayanan masyarakat. Untuk memastikan semua ini, perlu dikembangkan pengendalian melalui pengukuran tingkat kepuasan atas pelayanan publik sebagai usaha umpan balik untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

#### Daftar Kepustakaan

- Abdulwahab, Solichin. 1999. *Reformasi Pelayanan Publik: Kajian dari Perspektif Teori Governance*. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang: PT Danar Wijaya
- Ashari, Edy Topo. 2003. "Upaya Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik". *Makalah*. Disampaikan dalam Seminar Lokakarya Nasional Dimensi Politik Pelayanan Publik: Partisipasi, Transparansi & Akuntabilitas pada tanggal 8-9 Oktober 2003 di Hotel Indonesia Jakarta.
- Berry, Leonard L. 1995. *On Great Service, A Framework for Action*. New York: The Free Press.
- Efendi, Taufik. 2006. "Pejabat Jangan Kedepankan Wewenang". *Harian Singgalang*, Selasa 18 April 2006.

- Diamar, Son. 2003. "Beberapa Catatan Dimensi Politik Pelayanan Publik". *Makalah*. Disampaikan dalam Seminar Lokakarya Nasional Dimensi Politik Pelayanan Publik: Partisipasi, Transparansi & Akuntabilitas pada tanggal 8-9 Oktober 2003 di Hotel Indonesia Jakarta.
- Dwiyanto, Agus. 2003. "Peran Masyarakat Dalam Reformasi Pelayanan Publik". *Makalah*. Disampaikan dalam Seminar Lokakarya Nasional Dimensi Politik Pelayanan Publik: Partisipasi, Transparansi & Akuntabilitas pada tanggal 8-9 Oktober 2003 di Hotel Indonesia Jakarta.
- Islamy, Moh. Irfan. "Profesionalisasi Pelayanan Publik". *Makalah*. Disampaikan pada Pelatihan Strategi Pengembangan SDM Aparatur Pemerintah Daerah dalam Era Reformasi di Kabupaten Trenggalek pada tanggal 12 Oktober 1999.
- LAN dan BPKP. 2000. *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah: Sosialisasi & Asistensi Implementasi AKIP*. Jakarta: BPKP.
- Rauf, Maswardi. 2003. *Bahan Propenas Bidang Aparatur Negara Tahun 2005-2009*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.
- Smith, B.C. 1995. *Decentralization: The Territorial Dimension of the State*. Winchester Massachusetts: Allen & Unwin, Inc.
- Tjoroamidjojo, Bintoro. 2001. *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta: PPs Ilmu Administrasi Universitas Krisnadwipayana.
- Widodo, Joko. 2001. *Good Governance: Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya: UNTAG
- Wilson, James Q. 1989. *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do it*. New York: Basic Books, Inc.