

**Desentralisasi dan Sumber Daya Aparatur:
Problematika Pelaksanaan Desentralisasi Pelestarian
Cagar Budaya di Provinsi Sumatera Barat, Riau,
dan Kepulauan Riau**

Sri Sugiharta

Balai Pelestarian Peninggalan Purbakala Batusangkar,
Jl. Sultan Alam Bagagarsyah, Batusangkar, Sumatera Barat
email: sugiarkeo95@yahoo.co.id

Abstract

This article discusses the implementation of the decentralization particularly in the field of cultural and heritage preservation. Through the elaboration of the case of cultural and heritage preservation in the province of West Sumatra, Riau and Riau Islands, this article argues that the core problem is related to the political will and the availability of personnel. This paper suggests that in order to ensure the preservation of cultural heritage, some organizational reform are needs to be taken followed by reform of the apparatus as a whole, both within the central and local government.

Key Words:

cultural heritage; decentralization; human resource

Abstrak

Artikel ini mendiskusikan tentang pelaksanaan desentralisasi khususnya bidang pelestarian cagar budaya di Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau. Kendala yang berhubungan dengan pelaksanaan desentralisasi pelestarian cagar budaya terutama berkaitan dengan masalah ketersediaan sumber daya aparatur di daerah. Oleh karena itu, tulisan ini menekankan bahwa untuk menjamin keberhasilan desentralisasi pelestarian cagar budaya perlu diikuti dengan reformasi aparatur secara menyeluruh, baik di lingkungan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Kata Kunci:

cagar budaya; desentralisasi; sumber daya aparatur

Pendahuluan

Tulisan ini mengkaji secara singkat pelaksanaan desentralisasi di bidang kebudayaan, khususnya bidang pelestarian cagar budaya atau peninggalan purbakala, di wilayah Sumatera bagian Tengah,

tepatnya di wilayah Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau. Pembahasan mengenai pelaksanaan desentralisasi pelestarian cagar budaya di ketiga provinsi ini menjadi penting paling tidak karena tiga alasan berikut.

Pertama, Provinsi Sumatera Barat, atau yang lebih dikenal dengan ranah Minangkabau, dan Provinsi Riau serta Provinsi Kep. Riau, atau yang lebih dikenal sebagai ranah Melayu, merupakan wilayah yang mengandung cagar budaya yang cukup banyak. Dokumentasi terakhir (Sugiharta, 2010) mencatat bahwa cagar budaya tidak bergerak (*unmoveable*) di ketiga provinsi ini mencapai 734 buah, dengan perincian di Provinsi Sumatera Barat sebanyak 544 buah (74%), di Provinsi Riau sebanyak 91 buah (12%), dan di Provinsi Kepulauan Riau sebanyak 99 buah (14%). Jumlah sebanyak itu belum termasuk cagar budaya bergerak (*moveable*) yang setara jumlahnya atau bahkan mungkin lebih banyak lagi. Sebagai bagian dari properti bangsa, cagar budaya merupakan khazanah yang mempunyai nilai penting bagi ilmu pengetahuan, sejarah, dan kebudayaan. Oleh karena itu, kajian terhadap upaya pelestarian cagar budaya, baik dari aspek kebijakan maupun teknis, selalu menjadi hal yang urgen.

Kedua, Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau merupakan wilayah kerja dari Balai Pelestarian Peninggalan Purbakala (BP3) Batusangkar, salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) pemerintah pusat yang bergerak di bidang pelestarian cagar budaya. Semenjak berdiri pada tahun 1989 (waktu itu masih bernama *Suaka Peninggalan Sejarah dan Purbakala*), belum pernah dilakukan evaluasi secara umum tentang pelaksanaan pelestarian cagar budaya di wilayah kerjanya tersebut dalam sebuah naskah tercetak yang diterbitkan. Oleh karena itu, tulisan ini diharapkan menjadi pemicu bagi kajian-kajian sejenis dalam rangka mengeksplorasi problematika-problematika yang ada sekaligus mengevaluasi kebijakan dan teknis pelestarian cagar budaya di daerah otonom.

Ketiga, kajian-kajian mengenai desentralisasi di Indonesia, baik konsep dan

teori maupun pelaksanaannya, sudah banyak dilakukan. Sekedar contoh, tulisan Susiloadi (2007), Nurcholis (2007), dan Syauckani, dkk. (2009) merupakan kajian-kajian yang membahas desentralisasi dari perspektif konsep dan teoritis. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Hadiz (2004), Agustino (2011) dan Pramudyasmono (2011) merupakan contoh kajian desentralisasi di tingkat implementasi. Secara lebih khusus, beberapa penulis juga telah membahas pelaksanaan desentralisasi di berbagai bidang, seperti desentralisasi fiskal (Suhendra dan Amir, 2006; Kumorotomo, 2008; de Mello, 2010; Comola dan de Mello, 2010; Fadzil dan Nyoto, 2011, dan Skoufias, dkk., 2011), desentralisasi kehutanan (Samsu, dkk., 2005; Ngakan, dkk., 2005; Barr, dkk., 2006; Yasmi dan Guernier, 2008; Yasmi, dkk., 2009; Moeliono, dkk., 2009), desentralisasi kesehatan (Lieberman, dkk., 2005; Trisnantoro, 2009; Friedman, dkk., 2006; Thabrany, 2006), desentralisasi pendidikan (Behrman, 2002; Muderawan, 2007; Samosir, 2008; Zuhri dan Abidin, 2009; Simatupang, 2009), dan lain sebagainya.

Keragaman bidang kajian desentralisasi di atas ternyata belum mencakup seluruh urusan yang didesentralisasikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Salah satu bidang yang belum banyak dibahas adalah bidang kebudayaan, khususnya masalah pelestarian cagar budaya. Padahal bidang ini termasuk yang didesentralisasikan ke daerah otonom bersamaan dengan bidang-bidang yang lain. Sejauh ini penulis baru menemukan satu buah artikel pendek (Silver, 2007) yang membahas sekilas masalah desentralisasi dalam hubungannya dengan pariwisata, warisan budaya, dan HAM di Indonesia. Oleh karena itu, untuk menambah wacana publik mengenai desentralisasi pelestarian cagar budaya, tulisan ini diharapkan menemukan ruangnya.

Sehubungan dengan ketiga alasan di atas, tulisan ini hendak mendiskusikan lebih lanjut mengenai pelaksanaan desentralisasi pelestarian cagar budaya di daerah otonom, khususnya di Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau, dalam kaitannya dengan ketersediaan sumber daya aparatur. Tulisan ini diawali dengan pembahasan mengenai urgensi sumber daya aparatur dalam proses desentralisasi. Bagian selanjutnya membicarakan riwayat desentralisasi bidang cagar budaya di Indonesia secara umum dan di Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau secara khusus. Pembahasan ini disambung dengan paparan mengenai gambaran riil (kondisi eksisting) ketersediaan sumber daya aparatur pelestari cagar budaya di daerah otonom, baik yang berada di UPT pemerintah pusat (BP3 Batusangkar) maupun yang berada di lingkungan pemerintah daerah. Paparan dilanjutkan dengan uraian mengenai kondisi problematis di daerah otonom dalam hubungannya dengan sumber daya aparatur pelestari cagar budaya. Tulisan ini diakhiri dengan sajian mengenai kiat-kiat atau strategi-strategi yang kiranya dapat dilakukan untuk mengatasi situasi problematis yang ada.

Desentralisasi dan Sumber Daya Aparatur

Pada dasarnya, sistem pemerintahan dalam sebuah negara kesatuan, seperti Indonesia, adalah sentralisasi. Akan tetapi, karena Indonesia adalah negara yang sangat luas, terdiri dari puluhan ribu pulau besar dan kecil, dan penduduknya terdiri atas berbagai suku bangsa, ras, dan agama, maka sesuai Pasal 18 UUD 1945, penyelenggaraan pemerintahannya dilaksanakan secara desentralisasi (Nurcholis, 2007: 6). Dengan demikian, desentralisasi dimaknai sebagai strategi pemerintah untuk meringankan beban pemerintah pusat dengan cara melimpahkan sebagian kewenangan-

nya ke pemerintah daerah sehingga pemerintah daerah yang bersangkutan bisa mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya sendiri.

Pemaknaan di atas menunjukkan bahwa desentralisasi merupakan suatu hal yang urgen. Dalam spektrum ilmu politik, Syauckani, dkk. (2009: 20-32) menyatakan bahwa urgensi desentralisasi terutama berkaitan dengan (1) efisiensi-efektifitas penyelenggaraan pemerintahan, (2) pendidikan politik, (3) pemerintahan daerah sebagai persiapan karir politik lanjutan, (4) stabilitas politik, (5) kesetaraan politik, dan (6) akuntabilitas politik. Sementara itu, dalam perspektif ilmu administrasi publik, konsep desentralisasi merupakan sebuah pendekatan dan teknik manajemen yang berkenaan dengan fenomena pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari tingkat pemerintah yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah (Susiloadi, 2007: 119). Dalam konteks seperti ini, desentralisasi diyakini sebagai konsep yang dianggap mampu mengatasi masalah pelayanan publik di berbagai sektor melalui efisiensi, efektifitas, dan pemerataan sehingga pada akhirnya terwujud kesejahteraan masyarakat (Aminoto, 2000: 2). Dengan kata lain, desentralisasi merupakan sebuah *tool* yang dapat dipakai sebagai sarana untuk mencapai tujuan bernegara, yaitu memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan menciptakan proses pengambilan keputusan publik yang lebih demokratis (Sidik, 2002: 1).

Pada sisi lain, keunggulan konsep desentralisasi harus diimbangi keberhasilan dalam implementasinya. Dalam hal ini, pelaksanaan desentralisasi sangat tergantung pada model dan proses implementasi, kesiapan administrasi pemerintahan, pengembangan kelembagaan dan ketersediaan sumber daya aparatur, mekanisme peningkatan kinerja aparat birokrasi, perubahan sistem nilai dan

perilaku birokrasi dalam pelayanan sektor publik, serta dukungan politis, baik di lingkup pemerintahan maupun masyarakat secara umum (Sidik, 2002: 3).

Berkaitan dengan hal di atas, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kemampuan administrator (aparatur) daerah merupakan variabel penting untuk mengukur derajat otonomi daerah. Oleh karena itu, besaran otonomi yang diberikan ke daerah seharusnya disesuaikan dengan kemampuan aparatur daerah setempat karena kemampuan aparatur daerah yang rendah dapat menimbulkan resiko kegagalan dalam pelaksanaan desentralisasi (Dwi-yanto, 2010: 175). Dengan kata lain, urusan-urusan yang hendak didesentralisasikan hendaknya dipilih secara selektif dengan melihat kondisi, kesiapan, dan ketersediaan aparatur di daerah.

Desentralisasi Pelestarian Cagar Budaya

Kewenangan pelestarian cagar budaya pada awalnya merupakan kewenangan pemerintah pusat. Secara teknis, kewenangan tersebut dijalankan oleh Balai Pelestarian Peninggalan Purbakala (BP3) sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang bernaung di bawah Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata (sekarang di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan). Sampai saat ini terdapat 12 buah BP3 yang tersebar di beberapa tempat di Indonesia dan sebagian besarnya memiliki wilayah kerja lebih dari dua provinsi (Lihat Tabel 1).

Tabel 1
Sebaran Balai Pelestarian Peninggalan Purbakala di Indonesia

NO.	NAMA	WILAYAH KERJA	TAHUN BERDIRI
1.	BP3 Aceh	NAD dan Sumatera Utara	1989
2.	BP3 Batusangkar	Sumatera Barat, Riau, dan Kepri	1989
3.	BP3 Jambi	Jambi, Sumatera Selatan, Bengkulu, dan Bangka-Belitung	1989
4.	BP3 Serang	Banten, Jawa Barat, DKI Jakarta, dan Lampung	1989
5.	BP3 Jogja	Daerah Istimewa Yogyakarta	1989
6.	BP3 Jawa Tengah	Jawa Tengah	1989
7.	BP3 Jawa Timur	Jawa Timur	1989

NO.	NAMA	WILAYAH KERJA	TAHUN BERDIRI
8.	BP3 Bali	Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur	1989
9.	BP3 Makasar	Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat	1989
10.	BP3 Samarinda	Kalimantan Timur dan Kalimantan Selatan, Kalimantan Barat dan Kalimantan tengah	2009
11.	BP3 Gorontalo	Sulawesi Utara, Gorontalo, dan Sulawesi Tengah	2009
12.	BP3 Ternate	Papua Barat, Papua, Maluku dan Maluku Utara	2009

Sumber: Supardi (2004: 184) dengan modifikasi dan *updating* dari penulis

Seiring dengan era otonomi daerah, banyak kewenangan pemerintah pusat yang kemudian dilimpahkan ke pemerintah daerah, termasuk kewenangan pelestarian kebudayaan secara umum dan pelestarian cagar budaya secara khusus. Hal ini dapat dilihat, misalnya, pada Pasal 11 ayat (2) *Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah* yang menyebutkan bahwa salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh pemerintah daerah adalah kebudayaan. Sementara itu, dalam undang-undang pemerintahan daerah yang baru, yaitu *Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*, pada Pasal 22 disebutkan bahwa salah satu kewajiban daerah otonom adalah melestarikan nilai sosial budaya (huruf "m"). Selanjutnya, dalam *Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota*, Lampiran Q (Pembagian Urusan Pemerintahan Bidang Kebudayaan dan Pariwisata) disebutkan secara tegas bahwa masalah cagar budaya (purbakala) termasuk urusan yang didesentralisasikan. Desentralisasi pelestarian cagar budaya ini semakin dipertegas dengan keluarnya undang-undang cagar budaya baru, yaitu *Undang-Undang No. 11 Tahun 2010 tentang Cagar Budaya*, yang sangat kental mengusung semangat desentralisasi. Hal ini berbeda dengan undang-undang cagar budaya yang lama, yaitu *Undang-Undang No. 5 Tahun 1992 tentang Benda*

Cagar Budaya, yang masih menganut semangat sentralisme.

Mengacu kepada peraturan perundang-undangan di atas, maka semua urusan teknis di bidang pelestarian cagar budaya, dari hulu sampai hilir, juga menjadi kewenangan daerah otonom. Secara teoritis, pelimpahan kewenangan ini jelas memperingan tugas dan tanggung jawab pemerintah pusat. Namun demikian, ketika kebijakan ini mau diimplementasikan, muncul permasalahan baru terutama berkaitan dengan ketersediaan sumber daya aparatur pelestari cagar budaya di daerah otonom. Uraian berikut mengulas secara lebih rinci permasalahan tersebut.

Problematika Sumber Daya Aparatur Pelestari Cagar Budaya

Institusi paling utama yang bertanggung jawab langsung dalam bidang pelestarian cagar budaya di Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau adalah (1) BP3 Batusangkar, sebagai UPT pemerintah pusat yang mempunyai wilayah kerja di ketiga provinsi tersebut, dan (2) masing-masing dinas atau kantor yang membidangi kebudayaan atau kepurbakalaan di daerah. Sementara itu, sumber daya aparatur paling utama yang diperlukan dalam proses pelestarian cagar budaya adalah para arkeolog (Sarjana Arkeologi). Hal ini karena pelestarian cagar budaya merupakan bidang ilmu yang **secara khusus** dipelajari dalam Ilmu Arkeologi. Namun demikian, bukan berarti Sarjana Arkeologi merupakan pemeran atau aktor satu-satunya dalam pelestarian cagar budaya. Dalam realitasnya, Sarjana Arkeologi banyak dibantu oleh sarjana dari berbagai cabang ilmu lain, seperti Sejarah, Antropologi, Sosiologi, Hukum, Geologi, Biologi, Kimia, Asitektur, dan Teknik Sipil. Sementara itu, di tataran teknis (detail pekerjaan), Sarjana Arkeologi juga banyak

dibantu oleh para tenaga teknis lulusan STM Bangunan atau D3 Teknik Sipil.

Dalam kaitannya dengan pelestarian cagar budaya, sampai tahun 2011 Sarjana Arkeologi yang tersedia di instansi pusat (BP3 Batusangkar) hanya sejumlah 8 orang. Sementara itu, di daerah otonom (38 pemerintah kabupaten atau kota dan 3 pemerintah provinsi) hanya tersedia 10 orang (lihat Tabel 2).

Tabel 2

Jumlah dan Distribusi Sarjana Arkeologi pada Instansi Pemerintah Daerah di Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau

NO	INSTANSI	JUMLAH	UNIT KERJA
1.	Pemprov. Sumbar	-	
2.	Pemkot. Bukittinggi	1	Disbudpar
3.	Pemkot. Padang, Padang Panjang, Solok, Sawahlunto, Pariaman, Payakumbuh	-	
4.	Pemkab. 50 Kota	2	Disbudpar
5.	Pemkab. Pasaman Barat	1	Disbudpar
6.	Pemkab. Solok Selatan	1	Kantor Camat
7.	Pemkab. Pesisir Selatan, Padang Pariaman, Agam, Sijunjung, Solok, Dharmasraya, Tanah Datar, Pasaman, Kep. Mentawai	-	
8.	Pemprov. Riau	2	Disbudpar
9.	Pemkot. Pekanbaru dan Dumai	-	
10.	Pemkab. Bengkalis	1	Disbudpar
11.	Pemkab. Inhu, Inhil, Rokhul, Rokhil, Pelalawan, Kampar, Siak, Kuantan Singingi, Kep. Meranti	-	
12.	Pemprov. Kep. Riau	-	
13.	Pemkot. Tanjungpinang	2	Disbudpar
14.	Pemkot. Batam	-	
15.	Pemkab. Lingga, Bintan, Natuna, Karimun, Kep. Anambas	-	
Jumlah		10	

Sumber: Observasi Penulis

Keterangan: Pemkab/Pemkot yang tidak ada Sarjana Arkeologinya digabung dalam satu baris.

Jika dibandingkan dengan jumlah beban kerja, misalnya, jumlah cagar budaya tidak bergerak (Lihat Tabel 3), maka sebagian besar Sarjana Arkeologi memperoleh angka rasio beban kerja yang cukup tinggi (Lihat Tabel 4). Hal yang paling tinggi terlihat pada Sarjana Arkeologi di BP3 Batusangkar (1:91,7), apalagi jika ditambah dengan rasio cakupan wilayah kerja.

Tabel 3
Jumlah Cagar Budaya Tidak Bergerak
di Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan
Kepulauan Riau

NO	PROVINSI/KABUPATEN/KOTA	JUMLAH CAGAR BUDAYA
A	Provinsi Sumatera Barat	544
1.	Kota Padang	73
2.	Kota Bukittinggi	44
3.	Kota Payakumbuh	18
4.	Kota Padangpanjang	4
5.	Kota Solok	7
6.	Kota Sawahlunto	74
7.	Kota Pariaman	52
8.	Kabupaten Pasaman	12
9.	Kabupaten Pasaman Barat	4
10.	Kabupaten Lima Puluh Kota	65
11.	Kabupaten Agam	39
12.	Kabupaten Tanah Datar	61
13.	Kabupaten Padang Pariaman	23
14.	Kabupaten Pesisir Selatan	15
15.	Kabupaten Solok	9
16.	Kabupaten Solok Selatan	16
17.	Kabupaten Sijunjung	11
18.	Kabupaten Dharmasraya	13
19.	Kabupaten Mentawai	4
B	Provinsi Riau	91
20.	Kota Pekanbaru	3
21.	Kota Dumai	1
22.	Kabupaten Kampar	10
23.	Kabupaten Pelalawan	7
24.	Kabupaten Rokan Hulu	15
25.	Kabupaten Bengkalis	17
26.	Kabupaten Siak	14
27.	Kabupaten Rokan Hilir	5
28.	Kabupaten Indragiri Hilir	3
29.	Kabupaten Indragiri Hulu	8
30.	Kabupaten Kuantan Singingi	7
31.	Kabupaten Kepulauan Meranti	1
C	Provinsi Kepulauan Riau	99
32.	Kota Tanjungpinang	57
33.	Kota Batam	1
34.	Kabupaten Bintan	9
35.	Kabupaten Lingga	11
36.	Kabupaten Karimun	5
37.	Kabupaten Natuna	16
38.	Kabupaten Kepulauan Anambas	-
	Total	734

Sumber: Sugiharta (2010: 1) dengan updating

Tabel 4
Rasio antara Jumlah Sarjana Arkeologi dengan
Beban Kerja

NO	INSTANSI	JUMLAH SDM	JUMLAH BEBAN KERJA	RASIO	CAKUPAN WILAYAH KERJA
1.	BP3 Batusangkar	8	734	1:91,7	3 provinsi
2.	Pemkot. Bukittinggi	1	44	1:44	1 kota
3.	Pemkab. 50 Kota	2	65	1:32,5	1 kabupaten
4.	Pemkab. Pasaman Barat	1	5	1:5	1 kabupaten
5.	Pemprov. Riau	2	91	1:45,5	1 provinsi
6.	Pemkab. Bengkalis	1	18	1:18	1 kabupaten
7.	Pemkot. Tanjungpinang	2	57	1:28,5	1 kota
	Jumlah	18			

Tabel diatas baru menghitung angka rasio kasar dengan membandingkan jumlah SDM dengan jumlah cagar budaya sebagai beban kerjanya dan belum menghitung rasio antara jumlah SDM dengan detail pekerjaan yang tentu akan lebih tinggi lagi. Hal ini menunjukkan adanya ketimpangan yang sangat besar sehingga setiap arkeolog (terutama di BP3 Batusangkar) mempunyai beban kerja yang sangat berat. Sementara itu, kondisi yang ada di daerah otonom justru lebih buruk lagi dan tidak hanya berhubungan dengan masalah ketersediaan sumber daya aparatur pelestari cagar budaya. Berikut beberapa fenomena yang menunjukkan sisi gelap desentralisasi di daerah otonom dalam hubungannya dengan pelestarian cagar budaya.

Pertama, kurangnya dukungan program pelestarian cagar budaya di daerah otonom. Banyak daerah otonom yang tidak mempunyai program pelestarian cagar budaya dan walaupun ada hanya memperoleh alokasi anggaran yang sangat tidak memadai. Salah satu alasan paling klasik adalah keterbatasan anggaran. Sebagai contoh, salah satu Seksi Kepurbakalaan di sebuah Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di salah satu kabupaten di Sumatera Barat hanya diberi alokasi anggaran sebesar Rp. 40-50 juta untuk satu tahun anggaran. Alokasi anggaran sekecil ini tentu sangat tidak memadai untuk membiayai program pelestarian cagar budaya dalam lingkup satu kabupaten. Untuk standar Sumatera Barat, anggaran sebesar itu maksimal hanya dapat digunakan untuk melaksanakan satu buah kegiatan berskala kecil, seperti survei pendataan atau inventarisasi.

Kedua, kurang atau tidak adanya Sarjana Arkeologi di daerah otonom. Tabel 2 menunjukkan sebagian besar daerah otonom **tidak memiliki** Sarjana Arkeologi sehingga menghambat perencanaan dan pelaksanaan program pelestarian cagar budaya di daerah yang bersangkutan. Hal

ini diperburuk oleh tidak adanya kebijakan untuk membuka formasi (lowongan) Sarjana Arkeologi dalam proses penerimaan pegawai.

Ketiga, kurangnya dukungan kelembagaan. Hal ini ditandai oleh tidak adanya seksi atau bidang yang menangani masalah cagar budaya atau kepurbakalaan di sebagian daerah otonom. Hal yang lebih menyedihkan justru terjadi di Kabupaten Tanah Datar, Sumatera Barat, sebuah kabupaten yang terkenal sebagai pusat kebudayaan Minangkabau. Seiring dengan terbitnya Undang-Undang Cagar Budaya akhir tahun 2010 yang lalu, Pemkab setempat justru menghapus bidang dan seksi kepurbakalaan yang ada di lingkungan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Hal ini sebagaimana terlihat dalam *Perda Kabupaten Tanah Datar No. 9 Tahun 2010 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah* (Bandingkan dengan perda sebelumnya, yaitu *Perda Kabupaten Tanah Datar No. 7 Tahun 2008*, yang mengatur hal yang sama). Terlepas dari pertimbangan teknis dan politis dari bupati setempat, penghapusan ini mengindikasikan bahwa Pemkab tersebut tidak lagi memandang urusan kepurbakalaan sebagai urusan yang perlu diurusutamakan dalam konteks otonomi daerah.

Keempat, buruknya manajemen kepegawaian. Salah satu efek buruk otonomi daerah adalah semakin semena-menanya penempatan pegawai tanpa mempertimbangkan kompetensi dan kualifikasi pendidikan pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, seorang Sarjana Arkeologi yang sebelumnya bekerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bukittinggi kemudian justru dipindahkan sebagai staf Kantor PPAT di sebuah kecamatan. Terlepas dari apakah mutasi tersebut dilakukan dalam rangka pembinaan pegawai atau bukan, akan lebih baik jika mutasi tersebut diarahkan dalam rangka pemberdayaan

terhadap ilmu dan kapasitas yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Selain itu, walaupun mutasi tersebut dimaksudkan sebagai usaha pembinaan pegawai, menempatkan objek binaan bukan pada bidangnya justru tidak akan mencapai maksud dan tujuan pembinaan itu sendiri.

Kelima, buruknya iklim dan budaya kerja di daerah otonom. Hal ini menyebabkan seorang pegawai tidak terdorong untuk mengembangkan kapasitas sesuai keilmuannya, walaupun mungkin sudah ditempatkan di dinas atau kantor yang cukup relevan dengan keilmuannya. Hal ini sebagaimana dirasakan oleh salah seorang Sarjana Arkeologi yang bekerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kab. 50 Kota. Bahkan, pegawai yang bersangkutan mengaku telah mengalami stagnasi dan sudah lupa pada sebagian prinsip-prinsip dasar ilmu Arkeologi. Untuk arkeolog wanita, nasibnya lebih menyedihkan, karena lebih sering diperbantukan di bagian Tata Usaha, tentu bukan karena ke-Arkeologi-annya, tetapi karena mahir mengetik dengan komputer.

Berkaitan dengan realitas diatas, akhirnya BP3 Batusangkar sampai sekarang, mau tidak mau, tetap memegang peranan utama dalam pelestarian cagar budaya di daerah otonom walaupun kebijakan desentralisasi sudah digulirkan sejak sepuluh tahun yang lalu. Padahal, sebagaimana telah disebutkan dimuka, beban kerja institusi ini mencakup pelestarian sejumlah 734 cagar budaya tidak bergerak dan 600 lebih cagar budaya bergerak di 3 provinsi dengan 38 kabupaten/kota. Kondisi ini masih diperparah lagi oleh adanya permintaan bantuan tenaga arkeologi dari beberapa daerah otonom yang mempunyai kecukupan anggaran tetapi tidak mempunyai tenaga arkeologi. Dengan demikian, sampai saat ini hampir semua daerah otonom masih sangat bergantung kepada BP3 Batusangkar, baik dalam masalah tenaga (bagi daerah otonom

yang kaya) maupun dalam bentuk uluran program (bagi daerah otonom yang miskin).

Selain itu, realitas di atas juga mengakibatkan tenaga arkeologi yang ada di BP3 Batusangkar mengalami *overlapping* pekerjaan, karena selain harus menyelesaikan tugas-tugas internal kantor juga harus memenuhi permintaan bantuan tenaga dari eksternal kantor. Hal ini berdampak kurang baik berkaitan dengan kualitas hasil pekerjaan, di samping kendala lain yang berhubungan dengan masalah administratif, seperti absensi kehadiran, tabrakan jadwal pekerjaan, dan lain sebagainya.

Adanya disharmoni pekerjaan di bidang pelestarian cagar budaya ini menunjukkan bahwa program desentralisasi yang digulirkan oleh pemerintah pusat sampai saat ini belum dapat dikatakan berhasil. Bahkan, kondisinya menunjukkan situasi yang problematis karena masih lebarnya jurang antara idealisme otonomi dengan implementasinya.

Reformasi Aparatur sebagai Solusi

Salah satu solusi untuk mengatasi kondisi problematis mengenai pelaksanaan desentralisasi pelestarian cagar budaya adalah melakukan reformasi aparatur yang bekerja di instansi yang membidangi pelestarian cagar budaya. Reformasi aparatur menemukan titik urgensinya karena aparaturlah penggerak utama dari semua unsur dalam sistem desentralisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, reformasi aparatur hendaknya paling tidak meliputi: peningkatan dan pengembangan kapasitas (internal) aparatur (Keban, 2010; Lele, 2010; Margono, 2010; Wicaksono, 2010), pengembangan kapasitas berjejaring (Pratikno, 2010; Widaningrum, 2010), perbaikan sistem penggajian dan penegakan sistem merit (Pramusinto, 2010; Sulistiyani, 2010), dan penyelenggaraan sistem rekrutmen aparatur yang baik (Syaukani, 2007).

Berdasarkan konsepsi ini, berikut disajikan beberapa kiat atau strategi dalam rangka melakukan reformasi aparatur pelestari cagar budaya di daerah otonom pada umumnya dan di Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau pada khususnya.

Pertama, peningkatan kapasitas internal pelestari cagar budaya. Mengingat keterbatasan Sarjana Arkeologi, pengertian "pelestari cagar budaya" perlu diperluas cakupannya, yaitu tidak hanya para sarjana arkeologi saja, tetapi tenaga teknis non-arkeologi yang diperkirakan masih berpotensi untuk ditingkatkan kapasitasnya. Untuk para Sarjana Arkeologi, peningkatan kapasitas diarahkan ke penguasaan kemampuan manajerial di bidang pelestarian sehingga mampu melaksanakan panggilan tugas, baik yang berasal dari dalam kantor maupun luar kantor, dengan ketersediaan waktu yang amat terbatas. Beberapa usaha yang dapat ditempuh, misalnya, dengan menugaskan Sarjana Arkeologi yang ada ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (S2 atau S3). Untuk konteks Indonesia, beberapa bidang keilmuan yang dapat ditempuh, misalnya Ilmu Arkeologi dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Budaya (*Cultural Resource Managament*) atau Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik dengan mengambil konsentrasi pada Kebijakan Pelestarian Cagar Budaya yang meliputi kebijakan khusus mengenai Pelindungan, Pengembangan, dan Pemanfaatan Cagar Budaya.

Sementara itu, untuk tenaga teknis non-arkeologi, peningkatan kapasitas diarahkan ke penguasaan dasar-dasar arkeologi dan konservasi cagar budaya. Beberapa kiat yang dapat ditempuh dalam hal ini, misalnya dengan mengikutsertakan tenaga-tenaga teknis tersebut melalui program pemagangan, diklat (pendidikan dan pelatihan), *work shop*, ataupun kursus pendek (*short course*), baik di dalam negeri

maupun luar negeri. Untuk di dalam negeri, usaha ini dapat dilakukan di instansi kepurbakalaan seperti BP3 yang mempunyai spesifikasi tertentu ataupun Balai Konservasi Peninggalan Borobudur (BKPB) sebagai UPT kepurbakalaan yang salah satu tupoksinya memang melakukan pelatihan tenaga teknis di bidang konservasi peninggalan purbakala. Adapun di luar negeri, beberapa instansi pemerintah, lembaga dunia yang bergerak di bidang kebudayaan, seperti UNESCO, ataupun universitas juga banyak menawarkan kursus-kursus singkat tentang pelestarian dan konservasi cagar budaya, bahkan beberapa diantaranya dilaksanakan dengan model beasiswa (*scholarship*).

Untuk pengiriman tenaga teknis ke luar negeri, sebenarnya pemerintah Indonesia (melalui Direktorat Purbakala) sudah sering melakukannya, walaupun dalam jumlah terbatas, seperti ke Jepang, Korea Selatan, Thailand, Philipina, dan Italia sebagai negara-negara yang dikenal *concern* di bidang pelestarian warisan budaya (*cultural heritage*). Namun demikian, salah satu hal yang perlu dikritisi adalah masalah keterbukaan informasi dan kemudahan ijin di tingkat pusat (direktorat). Oleh karena itu, untuk percepatan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, ke depan perlu diberikan informasi seluas-luasnya sehingga setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mengakses informasi-informasi yang berkaitan dengan program peningkatan kapasitas di bidang pelestarian cagar budaya. Selanjutnya, keterbukaan informasi ini dilanjutkan dengan kemudahan ijin bagi pegawai yang berniat atau ditugaskan oleh instansinya, terutama UPT purbakala yang ada di daerah.

Kedua, peningkatan kapasitas berjejaring. Dalam konteks ini, peningkatan kapasitas berjejaring lebih mengarah ke peningkatan kapasitas yang bersifat eksternal, yaitu kemampuan untuk

membangun jaringan di luar instansi tempat bekerjanya. Kemampuan berjejaring atau membangun jaringan merupakan kemampuan yang sangat diperlukan terutama bagi para aparatur yang dalam tugas rutinnnya banyak berhubungan dengan banyak *stakeholder*. Dengan demikian, konflik kelembagaan, baik horisontal (antar pemerintah daerah) maupun vertikal (antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah) dapat diminimalisasi. Selain itu, para pelestari cagar budaya diharapkan juga dapat membangun jaringan di luar lingkup kerjanya. Hal ini diperlukan, selain untuk menunjukkan eksistensi pekerjaannya, juga untuk saling membagi informasi dan ide yang kemudian dapat diterapkan dalam program pelestarian cagar budaya dalam konteks desentralisasi.

Ketiga, perbaikan sistem penggajian. Sudah menjadi rahasia umum jika sistem penggajian dan promosi pegawai (aparatur) yang ada sekarang ini masih jauh dari yang diharapkan dan jauh dari rasa keadilan. Sementara itu, kesejahteraan, lahir dan batin secara keseluruhan juga merupakan tuntutan yang harus dipenuhi, karena berhubungan dengan semangat dan etos kerja pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, perbaikan sistem penggajian dan promosi pegawai harus terus diupayakan sehingga kesejahteraan pegawai dapat terus meningkat yang tentu saja disesuaikan dengan tingkatan kinerja masing-masing pegawai.

Keempat, penegakan sistem merit. Sistem merit perlu ditegakkan bagi pegawai agar setiap pegawai dapat dan bisa bekerja sesuai dengan kompetensinya. Dalam masalah ini sebenarnya pemerintah sudah menetapkan beberapa jabatan fungsional sebagai salah satu wahana bagi aparatur untuk berkiprah sesauai kompetensi sekaligus sebagai alat pengukur kinerjanya. Untuk bidang kebudayaan, khususnya masalah pelestarian cagar budaya, sebenar-

nya pemerintah sudah menetapkan adanya jabatan fungsional pamong budaya, yaitu dengan dikeluarkannya *Peraturan Bersama Menteri Kebudayaan dan Pariwisata No. BP.37/KP.403/MKP/2010 dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 11 Tahun 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pamong Budaya dan Angka Kreditnya*. Namun demikian, sampai sekarang jabatan fungsional ini belum dapat direalisasikan dengan alasan belum ada petunjuk teknisnya.

Kelima, penyelenggaraan sistem rekrutmen yang baik. Salah satu kendala yang paling jelas dari desentralisasi cagar budaya adalah minimnya sarjana arkeologi secara kuantitas. Oleh karena itu, walaupun pemerintah baru-baru ini mengeluarkan kebijakan moratorium PNS, permintaan formasi aparatur untuk Sarjana Arkeologi harus terus diupayakan, baik untuk instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Alasannya adalah karena para Sarjana Arkeologi adalah tenaga khusus yang sangat dibutuhkan dalam proses pelestarian cagar budaya, baik di kantor maupun di lapangan. Selain permintaan formasi, perbaikan sistem rekrutmen PNS juga harus terus dibenahi. Artinya, untuk memperoleh tenaga arkeologi yang benar-benar handal diperlukan sistem seleksi yang ketat dan memadai.

Keenam, pengendalian dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi. Salah satu dampak negatif pemberlakuan Undang-Undang Pemerintahan Daerah adalah perilaku pejabat daerah (bupati atau walikota) yang cenderung sewenang-wenang dalam menempatkan pegawainya tanpa melihat kompetensinya. Hal ini juga berlaku bagi Sarjana Arkeologi yang bekerja di lingkungan pemerintah daerah. Oleh karena itu, kebijakan resentralisasi kepegawaian kiranya sangat tepat untuk diterapkan. Hal ini sebagaimana dikatakan

oleh Wibawa (2008: 73) ketika mengomentari fenomena tersebut.

Penutup

Upaya pelestarian cagar budaya memang seharusnya menjadi tanggung jawab bersama. Secara yuridis jelas, bahwa pelestarian cagar budaya menjadi tugas dan wewenang bersama antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah (Pasal 95–97, Undang-Undang Cagar Budaya). Oleh karena itu, pendesentralisasian kewenangan di bidang pelestarian cagar budaya merupakan upaya pemerintah yang patut diapresiasi. Akan tetapi, penyediaan sumber daya aparatur yang berkaitan dengan pelimpahan kewenangan tersebut juga patut dipikirkan dan kemudian direalisasikan. Jika tidak, kebijakan pemerintah tersebut justru dapat menjadi bumerang, karena hasil pekerjaan bisa menjadi berbanding terbalik dengan yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- Agustino, Leo. (2011). *Sisi Gelap Otonomi Daerah: Sisi Gelap Desentralisasi di Indonesia Berbanding Era Sentralisasi*. Bandung: Widya Padajaran.
- Aminoto. (2000). "Desentralisasi dan Otonomi dalam Kerangka Negara Kesatuan", *Mimbar Hukum*, Vol. II, No. 34: 1–7. (<http://i-lib.ugm.ac.id/jurnal/detail.php?dataId=2283> diakses 15 Oktober 2011).
- Barr, Christopher, dkk. (eds.) (2006). *Decentralization of Forest Administration in Indonesia: Implications for Forest Sustainability, Economic Development and Community Livelihoods*. Bogor: CIFOR. (<http://www.cifor.org/publica->

- tions/pdf_files/Books/BBarr0601.pdf diakses 10 Desember 2011).
- Behrman, Jere R. (2002). "Promoting Effective Schooling Through Education Decentralization in Bangladesh, Indonesia, and Philippines", *ERD Working Paper No. 23*. Manila: Asian Development Bank. (http://www.adb.org/Documents/ERD/Working_Papers/wp023.pdf diakses 10 Desember 2011).
- Comola, Margherita and Luiz de Mello. (2010). "Fiscal Decentralization and Urbanization in Indonesia", *Working Paper No. 2010/58*. Helsinki, Finland: UNU-WIDER. (<http://www.wider.unu.edu/stc/repec/pdfs/wp2010/wp2010-58.pdf> diakses 10 Desember 2011).
- de Mello, L. (2010). "Does Fiscal Decentralisation Strengthen Social Capital?: Cross-Country Evidence and the Experiences of Brazil and Indonesia", *OECD Economics Department Working Papers*, No. 825. (<http://dx.doi.org/10.1787/5km347ntdinxn-en> diakses 10 Desember 2011).
- Dwiyanto, Agus. (2010). "Reformasi Aparatur Daerah untuk Keberhasilan Desentralisasi di Indonesia", dalam Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum (ed.). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media, hlm. 175–205.
- Fadzil, F. Hanim dan Harryanto Nyoto. (2011). "Fiscal Decentralization after Implementation of Local Government Autonomy in Indonesia", *World Review of Business Research*, Vol. 1, No. 2: 51–70. (<http://wbiaus.org/5.%20Harry.pdf> diakses 10 Desember 2011).
- Friedman, Jed, dkk. (2006). *Health Sector Decentralization and Indonesia's Nutrition Programs: Opportunities and Challenges*. Washington: The World Bank. (<http://econpapers.repec.org/paper/wbkwbrwps/39690.htm> diakses 12 Desember 2011).
- Hadiz, Vedi R. (2004). "Decentralization and Democracy in Indonesia: A Critique of Neo-Institutionalist Perspectives", *Development and Change*, Vol. 35, No. 4: 697–718. (http://courses.washington.edu/pbaf531/Decent_CritiqueIndos.pdf diakses 12 Desember 2011).
- Keban, Yeremias T. (2010). "Isu Pembangunan Kapasitas dan *Good Governance* dalam Reformasi Birokrasi", dalam Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum (ed.). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media, hlm. 14–24.
- Kumorotomo, Wahyudi. (2008). *Desentralisasi Fiskal: Politik dan Perubahan Kebijakan, 1974–2004*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Lele, Gabriel. (2010). "Peningkatan Kapasitas Etika dalam Mendorong Perwujudan *Good Governance*", dalam Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum (ed.). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media, hlm. 25–38.
- Lieberman, Samuel S., dkk. (2005). "Decentralizing Health: Lessons from Indonesia, the Philippines, and Vietnam", dalam *East Asia Decentralizes: Making Local Government Work*. Washington DC: The World Bank, hlm. 155–178. (<http://siteresources.worldbank.org/INTEAPDECEN/Resources/dc-full-report.pdf> diakses 10 Desember 2011).
- Margono, Subando A. (2010). "Demoralisasi Birokrasi dan Manipulasi Kebijakan Publik: Telaah Pengembangan Kapasitas untuk Mencermati Lemahnya *Governance*", dalam Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum (ed.).

- Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali. Yogyakarta: Gava Media, hlm. 39–53.
- Moeliono, M., dkk. (ed.). (2009). *Desentralisasi Tata Kelola Hutan: Politik, Ekonomi dan Perjuangan untuk Menguasai Hutan di Kalimantan, Indonesia*. Bogor: CIFOR. (http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BMoeliono0901.pdf diakses 12 Desember 2011).
- Muderawan, I Wayan. (2007). "Analisis Keberhasilan Proyek Desentralisasi Pendidikan Dasar Kabupaten Gianyar Bali Tahun 2003–2007", *Makalah Simposium Tahunan Penelitian Pendidikan 2008*. Jakarta, 11–14 Agustus 2008. (http://www.puslitjaknov.org/data/file/2008/makalah_peserta/42_I%20Wayan%20Muderawan_ANALISIS%20KEBERHASILAN%20PROYEK%20DESENTRALISASI%20.pdf diakses 10 Desember 2011).
- Ngakan, Putu Oka, dkk. (2005). *Dinamika Proses Desentralisasi Sektor Kehutanan di Sulawesi Selatan: Sejarah, Realitas dan Tantangan Menuju Pemerintahan Otonomi yang Mandiri*. Bogor: CIFOR dan Jur. Kehutanan Universitas Hasanuddin. (http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BNgakan0502.pdf diakses tgl. 10 Desember 2011).
- Nurcholis, Hanif. (2007). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Grasindo.
- Pramudyasmono, Hajar G. (2011). *Decentralisation and National Integration in Indonesia: A Case Study of Post-New Order Riau*. Saarbruchen, Germany: LAP Lambert Academic Publishing.
- Pramusinto, Agus. (2010). "Beberapa Catatan tentang Sistem Penggajian Pegawai Negeri Sipil di Indonesia", dalam Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum (ed.). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media, hlm. 70–83.
- Pratikno. (2010). "Peningkatan Kapasitas Berjejaring dalam Tata Pemerintahan yang Demokratis", dalam Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum (ed.). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media, hlm. 110–129.
- Samosir, Melva. (2008). "The Effects of Decentralization on Education in Indonesia: Education for All?", *M.Sc. Thesis*. Netherlands: Universiteit Maastricht. (<http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=15161> diakses 10 Desember 2011).
- Samsu, dkk. (2005). *Dampak Desentralisasi Kehutanan terhadap Keuangan Daerah, Masyarakat Setempat dan Tata Ruang: Studi Kasus di Kabupaten Bulungan, Kalimantan Timur*. Bogor: CIFOR. (http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/Decentralisation-Case12i.pdf diakses 10 Desember 2011).
- Sidik, Machfud. (2002). "Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah sebagai Pelaksanaan Desentralisasi Fiskal", *Makalah disampaikan dalam Seminar "Setahun Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah di Indonesia"*. Yogyakarta, 13 Maret. (http://storage.jakstik.ac.id/ProdukHukum/Keuangan/Keuangan_416.pdf diakses 12 Desember 2011).
- Silver, Christopher. (2007). "Tourism, Cultural Heritage, and Human Rights in Indonesia: The Challenges of an Emerging Democratic Society", dalam H. Silverman dan D.F. Ruggles (ed.). *Cultural Heritage and Human Rights*. New York: Springer, hlm. 78–91.
- Simatupang, R. Renata. (2009). "Evaluation of Decentralization Outcomes in Indo-

- nesia: Analysis of Health and Education Sectors”, *Ph.D Dissertation*. Georgia: Georgia State University. (http://digitalarchive.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1062&context=econ_diss&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2F diakses 10 Desember 2011).
- Skoufias, Emmanuel, dkk. (2011). “Electoral Accountability, Fiscal Decentralization and Service Delivery in Indonesia”, *Policy Research Working Paper*, No. 5614. The World Bank. (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1799161 diakses 10 Desember 2011).
- Suhendra, Maman dan Hidayat Amir. (2006). “Fiscal Decentralization in Indonesia: Current Status and Future Challenges”, *Jurnal Keuangan Publik*, Vol. 4, No. 2: 83–108. (<http://www.bppk.depkeu.go.id/index.php/view-document-details/216-fiscal-decentralization-in-indonesia-current-status-and-future-challenges.html> diakses 10 Desember 2011).
- Sugiharta, Sri. (2010). “Daftar BCB Tidak Bergerak dan/atau Situs Provinsi Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau 2009”, *Monografi*. Batusangkar: BP3 Batusangkar (tidak diterbitkan).
- Sulistiyani, Ambar T. (2010). “Meritokrasi dalam Sistem Administrasi Negara Indonesia”, dalam Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum (ed.). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media, hlm. 84–96.
- Supardi, Nunus, dkk. (2004). *Sejarah Kelembagaan Kebudayaan dalam Pemerintahan dan Dinamikanya*. Jakarta: Proyek Pengembangan Kebijakan Nilai Budaya, Kemenbudpar.
- Susiloadi, Priyanto. (2007). “Konsep dan Isu Desentralisasi dalam Manajemen Pemerintahan di Indonesia”, dalam *Spirit Publik*, Vol. 3, No. 2: 117–124. (http://fisip.uns.ac.id/publikasi/sp3_2_priyanto.pdf diakses 10 Desember 2011).
- Syaukani, dkk. (2009). *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syaukani. (2007). “Peningkatan Kinerja Eksekutif dan Implementasi Otonomi Daerah”, dalam Syamsuddin Haris (ed.). *Desentralisasi & Otonomi Daerah: Desentralisasi, Demokratisasi, & Akuntabilitas Pemerintah Daerah*. Jakarta: LIPI Press, hlm. 101–108.
- Thabrany, Hasbullah. (2006). “Human Resources in Decentralized Health Systems in Indonesia: Challenges for Equity”, *Regional Health Forum*, Vol. 10, No. 1: 75–88. (http://www.searo.who.int/LinkFiles/Regional_Health_Forum_Volume_10_No_1_08-Human_Resources_inDecentralized_Health_Systems.pdf diakses 12 Desember 2011).
- Trisnantoro, L. (2009). *Pelaksanaan Desentralisasi Kesehatan di Indonesia 2000–2007: Mengkaji Pengalaman dan Skenario Masa Depan*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Wibawa, Samodra. (2006). “Good Governance dan Otonomi Daerah”, dalam Agus Dwiyanto (ed.). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, hlm. 43–94.
- Wicaksono, Ario. (2010). “Peluang Menerapkan *Servant Leadership* dalam Birokrasi Publik”, dalam Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum (ed.). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media, hlm. 54–69.

- Widaningrum, Ambar. (2010). "Desentralisasi, Kapasitas Daerah dan Pengelolaan Jaringan dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik", dalam Wahyudi Kumorotomo dan Ambar Widaningrum (ed.). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media, hlm. 130–149.
- Yasmi, Yurdi dan J. Guernier. (2008). "Managing Conflict under Decentralized Forest Governance: Lessons from Indonesia and Vietnam", *Makalah dipresentasikan dalam 12th Biennial Conference of the International Association for the Study of the Commons (IASC)*. The University of Gloucestershire, Cheltenham, UK, July 2008. (http://iasc2008.glos.ac.uk/conference%20papers/papers/Y/Yasmi_230401.pdf diakses tgl. 10 Desember 2011).
- Yasmi, Yurdi, dkk. (2009). "Positive and Negative Aspects of Forestry Conflict: Lessons from a Decentralized Forest Management in Indonesia", *International Forestry Review*, Vol. 11, No. 1: 98–110. (http://www.recoftc.org/site/uploads/content/pdf/Yasmi_et_al_67.pdf diakses 10 Desember 2011).
- Zuhri, Saifuddin dan Zaenal Abidin. (2009). "Desentralisasi Pendidikan di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus SMP dan SMA Swasta di Kabupaten Sukoharjo Tahun 2009)", *Suhuf*, Vol. 21, No. 2: 190–210. (http://eprints.ums.ac.id/1730/1/suhuf_21_2_2009_6_zaenal_abidin.pdf diakses 10 Desember 2011).