

**EFEKTIVITAS BAPPEDA DALAM PERENCANAAN PEMBANGUNAN
KOTA PADANG DI ERA OTONOMI DAERAH**
*Effectiveness of the BAPPEDA in the Regional Development Planning of the Padang
Municipality in an Autonomy Era*

Desril Tafria

Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Publik, PPSUB

Suryadi dan HR. Riyadi Soeprapto (alm)
Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik FIA UB

ABSTRAK

BAPPEDA adalah salah satu unsur/lembaga yang ada di daerah yang mempunyai fungsi penting dalam kegiatan perencanaan pembangunan di daerah. Begitu pentingnya fungsi lembaga ini maka dapat dikatakan bahwa berhasil tidaknya pelaksanaan Koordinasi Perencanaan pembangunan di daerah terutama di era otonomi daerah ditentukan oleh efektifitas Bappeda dalam menjalankan fungsi-fungsinya. Oleh karenanya peningkatan kualitas kinerja Bappeda Kota Padang perlu untuk dibenahi atau ditingkatkan dalam pengkoordinasian pada instansi terkait.

Berangkat dari fenomena sebagaimana tersebut diatas, penelitian ini bertujuan untuk : 1) mengetahui efektifitas Bappeda Kota Padang dalam menjalankan fungsi-fungsinya guna menyelenggarakan Koordinasi Perencanaan pembangunan di daerah : 2) mengetahui faktor-faktor penghambat efektifitas fungsi Bappeda Kota Padang dalam menyelenggarakan koordinasi perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di daerah dalam penyusunan program/proyek

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengambil setting atau lokasi penelitian di Kantor Bappeda Kota Padang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis dengan pola interaktif sebagaimana yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan data atau verifikasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Untuk mengoptimalkan fungsi Bappeda di era otonomi daerah dapat dilakukan dengan jalan mengefektivitaskan fungsi Bappeda dalam penyelenggaraan koordinasi perencanaan pembangunan di daerah, peningkatan penyusunan RAPBD serta pelaksanaan fungsi monitoring dan evaluasi semua kegiatan; 2) Faktor-faktor penghambat efektifitas fungsi Bappeda dalam menyelenggarakan koordinasi pembangunan di daerah adalah kurangnya profesionalisme staf, kurangnya sarana dan prasarana, struktur dan prosedur kerja serta sistem informasi.

Kata kunci: koordinasi, BAPPEDA, OTODA

ABSTRACT

BAPPEDA is one of institution in a region that has an important role in the Regional development planning coordination. Function of this institution is very important that one could say that the successful of the development planning coordination implementation or not in a region, especially in the autonomy era, is more relied on the effectiveness of the Bappeda in performing its functions. Therefore, development of performance quality of the Bappeda needs to be improved or increased by coordination with related agencies

Started from the phenomenon given above, this was study aimed to: (1) know the effectiveness of the Bappeda of the Padang Municipality in performing its functions to enforce the development planning coordinations in the region; 2) know factors inhibiting the effectiveness of the BAPPEDA function of the Padang Municipality in enforcing development and planning coordination in making program/project. This research utilized qualitative approach by taking location at the Bappeda office, Padang Municipality. Collecting is conducted by using interview, observation and documentation methods. Data analysis in this research used interactive pattern analysis as developed by Miles and Hubberman (1992) including data reduction, data presentation, and drawing conclusion or verification.

Result of the study showed that: (1) to optimize the Bappeda function in the autonomy era can be done by increasing the effectiveness of the Bappeda function in enforcement the development planning coordination in the region, improving APBD composition and implementation of monitoring function and evaluation of all activities; 2) factors inhibiting the effectiveness of the Bappeda function in enforcing the development coordination in the region are low of professionalism of staffs, less of tool and equipment, weak of structure and working procedure and information system.

Keywords: coordination, BAPPEDA, OTODA

PENDAHULUAN

Dengan berlakunya Undang-Undang nomor 22 tahun 1999, tentang pemerintahan daerah dan peraturan pemerintah nomor 25 tahun 2000, tentang kewenangan pemerintah dan pemerintah propinsi sebagai daerah otonom, maka terjadi perluasan tugas dan kewenangan dalam penyelenggaraan bidang-bidang pemerintahan di daerah, sehingga bidang-bidang pemerintahan yang tadinya oleh instansi vertikal menjadi tanggung jawab daerah. Konsekuensinya dari kondisi ini maka penataan kelembagaan daerah menjadi syarat utama dalam pelaksanaan otonomi daerah. Sementara itu dibalik otonomi daerah terkandung misi untuk mengembangkan potensi lokal dengan menyangkut partisipasi publik menuju kemandirian daerah, dalam konstilasi ini penataan kelembagaan perangkat daerah harus dilakukan oleh karena itu landasan teoritis yang menjad dasar bagi terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam mekanisme operasional mutlak diperlukan.

Dilihat dari sisi pelaksanaan otonomi daerah tersebut penataan kelembagaan perangkat daerah sebagai yang melekat didalamnya, harus dilakukan dalam situasi

sosial politik yang sedang mengalami perubahan paradigmatic, paradigma dalam kehidupan bernegara, baik dalam praktek ketatanegaraan maupun kemasyarakatan yang terbangun dari perubahan-perubahan sosial yang tengah terjadi harus menjadi kerangka filosofis dalam pelaksanaan otonomi daerah, sehingga dalam tataran operasionalnya memperoleh akuntabilitas publik.

Sebagaimana yang telah disinggung diatas, bahwa pada saat ini tengah terjadi perubahan paradigmatic dan kehidupan bernegara, perubahan-perubahan sosial yang tengah terjadi membangun paradigma baru, baik dalam tataran praktik ketatanegaraan maupun kemasyarakatan (wilayah publik). Dalam konteks ini fenomena yang paling menonjol adalah pergeseran dominasi Negara (state) kearah penguatan masyarakat/rakyat sebagai pemilik kedaulatan. Kondisi makro ini harus diturunkan menjadi paradigma pemerintahan daerah secara rinci: (1) Penyelenggaraan pemerintahan daerah berorientasi penguatan masyarakat guna mencapai kemandirian; (2) Penyelenggaraan pemerintahan daerah berorientasi pada pengembangan potensi daerah berlandaskan pemerataan dan

keadilan dengan memperhatikan keanekaragaman setempat; (3) Penyelenggaraan pemerintahan harus menuangkan prinsip-prinsip demokrasi dengan perubahan pada pengembangan partisipasi publik baik dalam tingkatan perencanaan maupun pelaksanaannya; (4) Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah harus menempatkan masyarakat pada puncak piramida guna memperoleh pelayanan terbaik dengan cepat dan tepat sesuai kebutuhannya.

Penyelenggaraan pemerintahan daerah harus berorientasi pada kemandirian daerah itu sendiri secara institusional, oleh karena itu kiranya kelembagaan daerah harus menggunakan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas. Secara umum merupakan kelemahan wajah administrasi pemerintahan daerah Indonesia pada umumnya, yang tidak dapat terlepas dari kelemahan-kelemahan administrasi Negara secara umum. Kondisi lemahnya administrasi tersebut dikemukakan oleh Riggs (1994) bahwa masalah-masalah administratif yang biasanya muncul sewaktu pelaksanaan adalah masalah tipe personil, keuangan, organisasi-organisasi dan metode-metode kerja klasik. Sedangkan Bryant dan White (1989) menyatakan bahwa pembangunan sering tidak terjadi, atau sangat tidak mulus pelaksanaannya, sebagian berakar pada masalah-masalah manajemen dan organisasi. Dimana terdapat kekurangan kapasitas, administrasi akan tetapi tipisnya kapasitas itu di Negara-negara berkembang membawa akibat yang istimewa parah (Bryant dan White, 1989).

Oleh karenanya dalam pelaksanaannya dibutuhkan suatu organisasi dan manajemen yang baik, sebab tanpa adanya organisasi dan administrasi sebuah perencanaan hanya akan terlihat sebagai konsep kosong, yang notabene tidak ada hubungannya dengan kenyataan yang ada. Pentingnya organisasi ini pula dinyatakan oleh (Davis yang dikutip oleh Newstrom, 1994) bahwa "masyarakat harus memahami organisasi dan memanfaatkannya dengan baik karena organisasi diperlukan

untuk mencapai kemaslahatan peradaban. Organisasi diperlukan untuk menciptakan perdamaian dunia, sistem sekolah yang berhasil dan tujuan lain yang ingin dicapai manusia. Kelangsungan hidup masyarakat modern bergantung pada organisasi.

Secara umum kenampakan tersebut merupakan kelemahan wajah administrasi pemerintahan daerah Indonesia pada umumnya, yang tidak dapat terlepas dari kelemahan-kelemahan administrasi Negara secara umum. Kondisi lemahnya administrasi tersebut dikemukakan oleh Riggs (1994) bahwa masalah-masalah administratif yang biasanya muncul sewaktu pelaksanaan adalah masalah tipe personil, keuangan, organisasi-organisasi dan metode-metode kerja klasik. Sedangkan Bryant dan White (1989) menyatakan bahwa pembangunan sering tidak terjadi, atau sangat tidak mulus pelaksanaannya, sebagian berakar pada masalah-masalah manajemen dan organisasi. Dimana terdapat kekurangan kapasitas, administrasi akan tetapi tipisnya kapasitas itu di Negara-negara berkembang membawa akibat yang istimewa parah.

Oleh karenanya dalam pelaksanaannya dibutuhkan suatu organisasi yang dapat memanageri, sebab tanpa adanya organisasi dan administrasi sebuah perencanaan hanya akan terlihat sebagai konsep kosong, yang notabene tidak ada hubungannya dengan kenyataan yang ada. Pentingnya organisasi ini pula dinyatakan oleh Davis dan Newstrom bahwa "masyarakat harus memahami organisasi dan memanfaatkannya dengan baik karena organisasi diperlukan untuk mencapai kemaslahatan peradaban. Organisasi diperlukan untuk menciptakan perdamaian dunia, system sekolah yang berhasil dan tujuan lain yang ingin dicapai manusia. Kelangsungan hidup masyarakat modern bergantung pada organisasi " (Davis dan Newstrom, 1994).

Selaras dengan pendapat tersebut menyarankan agar ditingkatkan setiap usaha untuk membangun dan memperkuat birokrasi yang ada, disamping itu harus juga ditingkatkan kekuatan organisasi-

organisasi di lura birokrasi sebagai sarana mencapai tujuan yang bermacam-macam dan sekaligus meningkatkan kemampuan birokrasi Riggs (1994). Dengan kata lain, hanya dengan memperbaiki birokrasi dapat diharapkan adanya pembaharuan administrasi dan dengan memperbaiki system konstitusi orang dapat diharapkan pembaharuan politik.

Dari uraian latar belakang tersebut di atas maka dapatlah dikemukakan rumusan masalah penelitian ini : Bagaimana efektivitas Bappeda Kota Padang dalam menjalankan fungsi-fungsinya guna menyelenggarakan pembangunan di daerah, serta faktor-faktor apakah yang mempengaruhi efektivitas Bappeda Kota Padang dalam menyelenggarakan pembangunan daerah?

Dengan berdasar uraian latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas maka tujuan dari penelitian adalah : (1) Untuk mengetahui efektivitas Bappeda Kota Padang dalam menjalankan fungsi-fungsinya guna menyelenggarakan pembangunan di daerah; (2) Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas Bappeda Kota Padang dalam menyelenggarakan perencanaan dan pembangunan daerah.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena peneliti ingin memperoleh gambaran yang bersifat komprehensif serta mendalam mengenai efektivitas fungsi Bappeda dalam penyelenggaraan koordinasi perencanaan pembangunan daerah di Pemerintah Kota Padang

Penentuan jenis penelitian ini berangkat pada pendapat Bogdan dan Taylor seperti dikutip (Moleong, 1989) yang mendefinisikan metodologi penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan dan deskriptif berupa kata-kata tertulis, atau lisan dari orang-orang dan penilaian yang

dapat diamati dan mempunyai ciri-ciri :1) latar ilmiah karena ontology alamiah menghendaki adanya kenyataan sebagai keutuhan yang tidak dapat dipahami jika dipisahkan dari konteksnya ;2) manusia sebagai alat, dimana peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama; 3) metode kualitatif lebih mudah menyesuaikan, apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, menyajikan secara hakikat hubungan antara peneliti dan informan serta lebih peka; 4) analisis data secara induktif dimana unsure ini dapat mempertajam hubungan-hubungan; 5) penelitian kualitatif lebih arah bimbingan penyusunan teori substantive yang berasal dari kata; 6) data yang dikumpulkan berupakata-kata dan bukan angka-angka; 7) lebih mementingkan segi proses dari pada hasil; 8) menghendaki batas dalam penelitian atas dasar focus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian; 9) mendefinisikan validitas, realibilitas dan obyektivitas dalam versi lain dibandingkan dengan yang lazim digunakan dalam penelitian klasik; 10) menyusun desain yang secara terus-menerus disesuaikan dengan kenyataan lapangan; 11) menghendaki agar pengertian dan hasil interpretasi yang diperoleh manusia dirundingkan dan disepakati oleh manusia yang ditujuakn sumber data.

Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian sangat penting dalam suatu penelitian kualitatif. Menurut Eisenhardt (1989) tanpa fokus penelitian, maka peneliti akan terjebak oleh melimpahnya data yang diperoleh dilapangan. Oleh sebab itu fokus penelitian memegang peranan yang krusial dalam memandu dan mengarahkan jalannya penelitian. Ada dua alasan pentingnya penetapan fokus penelitian menurut Moleong (1989), **pertama**, berfungsi sebagai wahana untuk untuk membatasi studi, hal ini akan membatasi peneliti dalam penyelidikan, **kedua**, berfungsi sebagai pemenuhan kreteria inklusi-exklusi atau memasukan-mengeluarkan informasi

yang baru diperoleh di lapangan guna memilih, mana data yang relevan dan mana yang tidak. Data yang relevan dimasukan dan dianalisis, sedangkan yang tidak relevan dengan masalah dikeluarkan dalam arti tidak dibuang tetapi tetap dimanfaatkan.

Dalam penelitian kualitatif, penetapan focus atau masalah yang sesungguhnya dapat dirumuskan sewaktu peneliti sedang mengumpulkan data (Moleong, 1989); dengan pengertian penetapan focus atau masalah penelitian ditentukan sewaktu peneliti sudah berada di arena penelitian. Walaupun telah dirumuskan dengan cukup baik atas dasar kajian kepustakaan, bisa saja terjadi situasi di lapangan yang tidak memungkinkan peneliti masalah yang telah dirumuskan. Peneliti namun suatu penelitian tidak mungkin dimulai dari sesuatu yang kosong.

Fokus dalam penelitian ini adalah fektivitas Bappeda Kota Padang dalam menjalankan fungsi-fungsinya menyelenggarakan koordinasi perencanaan pembangunan daerah, di antaranya : (1) Perencanaan Pembangunan di Pemerintah Kota Padang; (2) Pelaksanaan Koordinasi dalam Perencanaan Pembangunan; (3) Mekanisme Hubungan Koordinasi dengan Instansi Terkait; (4) Monitoring dan Evaluasi dalam Pelaksanaan Koordinasi.

Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi di Kantor Bappeda Kota Padang, pertimbangan pemilihan lokasi ini adalah : Bappeda Kota Padang, sedang melakukan Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) Anggaran Berbasis Kinerja dan sedang gencar-gencarnya melakukan proses perencanaan pembangunan daerah, sehingga perlu untuk diterapkan kebijakan perencanaan Bottom Up Planning.

Peneliti telah melakukan presurvey di kantor Bappeda Kota Padang dan telah memperoleh gambaran dalam mengumpulkan data. Bappeda Kota Padang telah mengembangkan prinsip-prinsip otonomi daerah.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder, yang terbagi atas:

1. Informan; yang dimaksud dengan informan adalah orang-orang yang bisa memberikan informasi dan pandangannya. Informan awal dipilih secara purposif, yakni subyek penelitian yang menguasai masalah yang berkaitan dengan judul, perumusan masalah dan fokus penelitian, dan informan selanjutnya berkembang seperti bola salju (*snowball sampling*) sesuai dengan kebutuhan dan kemandirian peneliti dalam pengumpulan data. Sebagai informan pertama dalam penelitian ini adalah Kepala Bappeda kota Padang yang selanjutnya dijadikan sebagai informan kunci. Selain itu penulis juga mencari informasi lain yang berasal dari dinas lain diantaranya adalah Sekda Kota Padang dan beberapa kepala bidang yang ada di Bappeda Kota Padang. Dari informan ini penulis mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan kesiapan (*peran dan fungsi*) Bappeda Kota Padang di era otonomi daerah. Untuk itu mendapatkan data yang lebih spesifik dari informan peneliti menemui para kepala bidang dan staf yang ada di kantor Bappeda Kota Padang.

2. Tempat dan Peristiwa: meliputi lokasi penelitian, yaitu Kantor Bappeda Kota Padang fasilitas yang tersedia, lingkungan kerja, keadaan alam, keadaan sosial budaya masyarakat sekitar maupun perilaku dan kejadian-kejadian yang timbul yang berkaitan dengan peran dan fungsi Bappeda Kota Padang dalam era otonomi daerah antara lain kinerja LPM. Sehingga secara tidak langsung dapat menambah varian banyaknya data.

Instrumen Penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan alat instrumen utama atau *key instrument*. Peneliti yang mengadakan observasi atau wawancara tak terstruktur dengan hanya menggunakan buku catatan. Peneliti (manusia) sebagai instrumen yang mampu

membaca seluruh gejala alam sebagai obyek penelitian, yang dibantu seperangkat alat berupa pedoman observasi, pedoman wawancara dan sarana audio visual berupa kamera.

Proses Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data, terdapat 3 (tiga) tahapan yang dilakukan peneliti. Tahap-tahap tersebut adalah :

1. *Getting In*, yaitu Proses memasuki lokasi penelitian.

Peneliti mendatangi Kantor Bappeda Kota Padang untuk mendapatkan informasi tentang tugas pokok dan fungsi dari Bappeda dalam rangka perencanaan pembangunan daerah serta gambaran otonomi daerah. Dalam Proses memasuki lapangan peneliti memanfaatkan hubungan dengan para informan dan lebih menjalin hubungan yang lebih erat dengan para informan.

2. *Getting Along*, yaitu pada saat berada di lokasi penelitian.

Dalam tahap ini peneliti langsung membaur dengan situasi tempat yang diteliti dan melakukan hubungan secara pribadi untuk menjaga keakraban dengan informan penelitian. Dengan penyesuaian diri dan mengikuti adat istiadat yang berlaku di lokasi penelitian, peneliti melakukan pengamatan baik langsung maupun tidak langsung, diskusi, tukar menukar informasi, sehingga terjadi diskursus pada tataran etis yakni ditinjau dari pandangan peneliti dengan informasi *emic* dari informan. Hasil diskursus ini selanjutnya oleh peneliti diolah dan ditafsirkan baru kemudian dianalisa menurut metode, teori dan pandangan sendiri (bersifat etik). Dengan demikian informasi selengkap-lengkapannya akan diperoleh sesuai dengan fokus penelitian yang sudah direncanakan.

3. *Longing The Data*, yaitu pengumpulan data.

Pada tahap ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi Indept Interview (Wawancara yang mendalam).

Wawancara

Dilakukan baik secara terbuka dan terstruktur, terhadap pejabat-pejabat Kantor Bappeda pada saat penelitian dan pertanyaan yang memfokus pada permasalahan sehingga informasi yang dikumpulkan cukup lengkap dan mendalam. Keterbukaan yang mengarah pada kelonggaran informasi ini akhirnya mampu mengorek kejujuran dan keobyektifan informan untuk memberikan apa yang sebenarnya. Untuk menghindari biasa informasi, peneliti melengkapi dengan instrumen dan perekam dengan seizin informan, agar data dan informasi dapat ditangkap secara utuh. Wawancara dapat dilakukan tidak hanya di kantor tetapi juga dilakukan di rumah ataupun ditempat yang disepakati bersama. Hal ini dilakukan agar peluang waktu dan saat yang tepat untuk menggali informasi sebanyak-banyaknya dan dapat mengungkap bagaimana fungsi Bappeda Kota Padang di era otonomi daerah serta faktor-faktor yang mempengaruhi.

Observasi atau pengamatan

Teknik observasi baik secara langsung maupun tidak langsung atau secara formal maupun informal digunakan untuk mengamati berbagai kegiatan dan persiapan yang dilakukan oleh Bappeda Kota Padang. Hal ini dilakukan dalam rangka melengkapi data primer dilapangan dan sekunder yang telah dikumpulkan sebelumnya.

Dokumentasi.

Teknik ini dilakukan untuk untuk mendapatkan data sekunder berupa surat-surat keputusan-keputusan, arsip, dokumen - dokumen serta dari penyebaran questionnaire, yang berupa jawaban informan dari daftar pertanyaan yang dibuat dan disediakan oleh peneliti.

Analisis Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan model interaktif. Dalam model jenis ini terdapat 3 (tiga) komponen analisis, yaitu: reduksi, sajian data,

penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 1992). Selanjutnya analisis dilakukan dengan memadukan (secara interaktif) ketiga komponen utama tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Bappeda Kota Padang

Bappeda Kota Padang merupakan salah satu organisasi Bappeda, dimana strukturnya terdiri dari Kepala Bappeda, Bagian Tata Usaha, Tiga Kepala Bidang yang masing-masing bidang membawahi 2 (dua) Subid dan untuk Bagian Tata Usaha ditangani oleh 2 (dua) subag. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2004 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Padang, maka kedudukan, tugas dan fungsinya adalah: (1) Kedudukan Bappeda adalah Badan Staf yang langsung berada dan bertanggung kepada Walikota Kepala Daerah, dengan dipimpin oleh seorang Kepala Bappeda; (2) Tugas Bappeda Kota Padang adalah membantu Walikota Kepala Daerah dalam menentukan kebijaksanaan di bidang perencanaan pembangunan di daerah serta penilaian atas pelaksanaannya;

Dalam menyelenggarakan tugas tersebut Bappeda Kota Padang mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Menyusun sistem perencanaan pembangunan Kota Padang dan melaksanakannya serta mengkaji kemungkinan penyempurnaannya;
- 2) Menyusun dan menyiapkan konsep dan Dokumen Perencanaan Pembangunan Kota Padang terdiri dari : (a) Menyusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dan menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Kota Padang (Perda No. 18, 19 Tahun 2004); (b) Menyusun Rencana pembangunan tahunan daerah (Repetada) Kota Padang; (c) Arah dan strategi kebijakan anggaran lengkap dengan implementasi rencana anggaran satuan kerja (RASK) dan kegiatan

pembangunan sebagai bagian dari RAPBD Kota Padang; (d) Melakukan koordinasi perencanaan dengan satuan-satuan organisasi yang berada dalam lingkungan Pemerintah Kota Padang.

- 3) Melakukan koordinasi dan penelitian untuk keperluan penyempurnaan dan pembaharuan bahan-bahan perencanaan dan kebijakan publik Pemerintah Kota Padang.
- 4) Melakukan pendataan, monitoring dan evaluasi serta pelaporan kegiatan pembangunan di Daerah Kota Padang.
- 5) Melakukan kegiatan-kegiatan lain dalam rangka perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan pembangunan Kota Padang berdasarkan petunjuk Walikota Padang.

Struktur Organisasi Bappeda

Struktur Organisasi Bappeda Kota Padang sebagaimana tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang adalah terdiri dari : Kepala, Bagian Tata Usaha, Bidang Ekonomi, Bidang Sosial Budaya, Bidang Fisik dan Lingkungan Hidup.

- 1) Kepala Bappeda Kota Padang mempunyai tugas memimpin dan mengkoordinir serta mempertanggungjawabkan seluruh kegiatan yang terkait dengan penyelenggaraan tugas dan fungsi Bappeda Kota Padang: (1) Membantu Walikota Kepala Daerah Kota Padang; (2) Memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan Bappeda; (3) Mengadakan hubungan dan kerjasama dengan instansi lain untuk kelancaran pelaksanaan tugas pembangunan daerah.

2) Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas membantu Kepala Badan memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam urusan umum, keuangan, kepegawaian, perpustakaan dinas, pelaporan dan evaluasi.

1. Bidang Ekonomi terdiri dari : (a) Sub Bidang Sumber Daya Ekonomi dan (b) Sub Bidang UKM dan Investasi
2. Bidang Ekonomi dipimpin oleh Kepala Bidang dan masing-masing Sub Bidang dipimpin oleh Kepala Sub Bidang
3. Kepala Bidang Ekonomi yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bappeda
4. Masing-masing Kepala Sub Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bidang Ekonomi

Bidang Sosial Budaya;

Bidang sosial budaya mempunyai tugas melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan perencanaan pembangunan di bidang agama dan pendidikan, kebudayaan dan pariwisata serta kesehatan dan kesejahteraan sosial. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, bidang sosial budaya mempunyai fungsi:

1. Bidang Sosial Budaya mempunyai tugas melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan perencanaan dan penelitian dibidang pembangunan pendidikan, kesehatan dan kebudayaan, kepariwisataan, sosial, kependudukan, olah raga, KB dan Pembangunan Keluarga Sejahtera,
2. Bidang Sosial Budaya mempunyai fungsi : (a) Melaksanakan penyusunan kegiatan perencanaan pembangunan bidang agama, kepariwisataan, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, sosial, kependudukan, olah raga, KB dan Pembangunan Keluarga Sejahtera; (b) Mengkoordinasikan dan menyusun rencana program-program pembangunan tahunan dibidang sosial budaya dengan unit kerja terkait sesuai dengan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) serta dokumen perencanaan lain yang masih relevan.

Bidang Fisik dan Lingkungan Hidup

Bidang Fisik dan Lingkungan Hidup mempunyai tugas melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan perencanaan dan penelitian dibidang pembangunan penataan ruang, pemukiman, pekerjaan umum, perhubungan, lingkungan hidup dan pertanahan.

2. Bidang Fisik dan Lingkungan Hidup mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan penyusunan kegiatan perencanaan pembangunan dibidang penataan ruang, pemukiman, pekerjaan umum, perhubungan, lingkungan hidup dan pertanahan.
- b. Mengkoordinasikan dan menyusun rencana program-program pembangunan tahunan dibidang penataan ruang, pemukiman, pekerjaan umum, perhubungan, lingkungan hidup dan pertanahan dengan unit kerja terkait sesuai dengan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) serta dokumen perencanaan lain yang masih relevan.
- c. Menyelenggarakan inventarisasi permasalahan di bidang fisik dan lingkungan hidup serta merumuskan langkah-langkah kebijakan pemecahan masalah dan pelaksanaannya.
- d. Mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan penelitian untuk mendukung penyusunan perencanaan pembangunan di bidang fisik dan lingkungan hidup.
- e. Melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi program-program pembangunan bidang fisik dan lingkungan hidup.
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

Faktor-faktor Penghambat Efektifitas Fungsi Bappeda Kota Padang dalam Penyelenggaraa Perencanaan Pembangunan Daerah.

Dalam mengefektivitaskan fungsi Bappeda Kota Padang terutama dalam era otonomi daerah ini, maka sejumlah faktor yang perlu diperhatikan adalah :

Profesionalisme Staf

Kurangnya profesionalisme staf Bappeda Kota Padang, menyebabkan belum mampu menyusun rencana pembangunan sesuai kebutuhan riil daerah. Kenyataan membuktikan bahwa sampai kini jumlah tenaga perencana yang mempunyai kemampuan cukup ternyata sangat terbatas di daerah, walaupun Bappeda-Bappeda Kota dan Kabupaten sudah dibentuk sejak tahun 1983-an namun kekurangan tenaga perencana masih sangat dirasakan di daerah.

Kurangnya kemampuan tersebut ditambah dengan kondisi minimnya kemampuan dalam merencanakan, hal ini disebabkan karena pada umumnya staf Bappeda belum dilengkapi dengan teknik perencanaan yang memadai. Senada dengan hal itu dikatakan oleh salah satu staf Bappeda Kota Padang bahwa “meskipun tingkat pendidikan formal Bappeda umumnya relatif memadai, tetapi dilihat dari pada aspek jenis pendidikan staf Bappeda lebih banyak diisi oleh sarjana disiplin ilmu sosial. Oleh karena kurangnya tenaga perencana ini maka setiap proses penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) dan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) sesuai Perda No. 18, 19 Tahun 2004, menggantikan Perda No. 7 Tahun 2000 tentang (POLDAS) dan Perda No. 02 tahun 2002, Rencana Pembangunan Lima Tahun Daerah (REPELITADA) sering dilimpahkan kepada Perguruan Tinggi terdekat dan Bappeda lebih banyak sebagai koordinator dan penyandang dana. Hal ini mengindikasikan bahwa Bappeda Kota Padang masih belum aktif melaksanakan fungsi perencanaan sebagai salah satu tugas pokoknya.

Prasarana dan Sarana

Keberadaan prasarana dan sarana penunjang tugas pokok yang dimiliki Bappeda pada umumnya masih minim dibandingkan dengan tugas pokok dan fungsinya, sebagaimana disinyalir bahwa tentang kondisi prasarana dan sarana yang

ada Bappeda selalu di dapat jawaban “kurang memadai”. Akibatnya penyelenggaraan rapat besar yang diadakan Bappeda dilaksanakan diluar ruang Bappeda.

Minimnya prasarana dan sarana penunjang itu ditambah kondisi kurangnya kemampuan staf memanfaatkan tata ruang kantor yang efektif bagi kelancaran pelaksanaan tugas menyulitkan dalam membuat catatan-catatan dan pengumpulan data. Kurangnya sarana transportasi menyebabkan tertundanya tugas-tugas monitoring, karena hanya mengharapkan kendaraan dari bagian umum setwilda atau dinas lainnya yang tentu saja pemakainya sangat terbatas, yang ada akhirnya akan memperlambat tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh Bappeda.

Struktur dan Prosedur Kerja.

Struktur dan prosedur kerja masih berada dibawah bayang-bayang Walikota yang terlihat dari kenyataan bahwa setiap tindakan Bappeda adalah atas perintah Walikota. Secara eksplisit dikatakan bahwa struktur internal Bappeda menyulitkan koordinasi karena eselon Kepala Bappeda adalah sama dengan instansi lainnya, sehingga setiap tindakan berjalan sendiri-sendiri. Demikian pula dengan prosedur kerja, dimana masih dijumpai aparat Bappeda yang melaksanakan kegiatan melebihi batas wewenangnya, seperti pengelolaan pembangunan yang seharusnya dilakukan dinas, tetapi kenyataannya dilakukan oleh Bappeda yang pada akhirnya memunculkan konflik, kecemburuan antara dinas dan Bappeda yang bisa menemukan motivasi kerja instansi lainnya.

Sistem Informasi

Pengelolaan sistem informasi sebagai suatu cara penyediaan data bagi perumusan kebijakan perencanaan belum terlaksana dengan baik. Senada dengan hal ini dikatakan bahwa umumnya data pembangunan yang ada di Bappeda belum mencerminkan keadaan riil masyarakat, baik potensi maupun tuntutan. Hal itu

berakibat pada rendahnya kesesuaian antara tuntutan masyarakat sebagai obyek pembangunan dengan mutu rencana yang dihasilkan. Selain itu kurangnya informasi yang diterima oleh Bappeda ini ditengarai pula oleh kurangnya fasilitas sarana dan prasarana, sehingga Bappeda sulit untuk memperoleh data/informasi-informasi yang lebih akurat, karena tidak dapat terjun langsung ke lapangan.

Pembahasan Umum

Faktor-faktor Penghambat Efektifitas Fungsi Bappeda dalam Penyelenggaraan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Secara yuridis formal, pelaksanaan otonomi dilaksanakan pada otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Pernyataan ini sebagaimana diungkapkan dalam penjelasan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 sebagai berikut ".....Pemberian kewenangan otonomi kepada daerah Kabupaten dan Daerah Kota didasarkan kepada asas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab " (UU No. 32 Tahun 2004 Pasal 7). Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab tidak lagi menekankan bahwa lebih merupakan kewajiban dari pada hak. Peletakan otonomi kepada daerah Kabupaten dan Kota bermanfaat untuk meningkatkan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini disebabkan karena dalam kenyataan daerah Kabupaten dan daerah Kota lebih langsung kepada masyarakat, sehingga daerah kabupaten dan kota lebih mengetahui keinginan, aspirasi dan kebutuhan masyarakat dibandingkan dengan daerah propinsi. Dengan demikian prinsip otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab dapat lebih mudah dan cepat diwujudkan.

Secara teoritis pendapat tersebut sejajar dengan apa yang dikemukakan oleh Samuel Hume dan Eiken Martin.

Keduanya mengatakan bahwa di Negara-negara yang pemerintahan daerahnya terdiri dari beberapa tingkat, penyelenggaraan pemerintah daerah akan lebih memuaskan apabila berada pada tingkat yang lebih dekat dengan rakyat dan yang kegiatan-kegiatannya dapat dilihat dan dirasakan langsung oleh rakyat. Dengan semakin akrabnya hubungan antara pemerintahan dengan rakyatnya maka akan saling mendorong timbulnya pengertian pada gilirannya nanti akan menimbulkan tumbuhnya dukungan dan partisipasi masyarakat dalam segala kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terutama sekali dalam pelaksanaan pembangunan (Humes dan Martin, 1969). Selain itu dengan diberikannya otonomi kepada daerah Kabupaten dan daerah Kota maka terdapat kebebasan bagi daerah untuk menyelenggarakan pembangunan sesuai dengan keinginannya (aspirasi dari masyarakat). Untuk mewujudkan hal tersebut maka efektifitas fungsi perlu untuk dioptimalkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak upaya yang telah dilakukan oleh Bappeda Kota Padang guna mengefektivitasan fungsinya. Namun dalam pelaksanaannya masih ditemui sejumlah faktor yang mempengaruhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi Bappeda dalam menyelenggarakan pembangunan daerah adalah terdiri dari kurangnya profesionalisme staf, kurangnya sarana dan prasarana, struktur dan prosedur kerja serta system informasi. Faktor-faktor ini hampir sama dengan apa yang dikatakan oleh James L. Price, karena kurangnya profesionalisme dari staf adalah berpengaruh kepada produktivitas dari para pegawai, kurangnya sarana dan prasarana akan berpengaruh pada semangat dan gairah kerja serta struktur dan prosedur merupakan sistem kelembagaan. Sedangkan system informasi dapat dikatakan sebagai kecocokan, dalam hal ini sesuai tidaknya data yang diperoleh dengan keadaan sebenarnya.

Dari sejumlah factor-faktor tersebut dapat diperkecil dengan jalan mengadakan

pendidikan dan pelatihan sesering mungkin dengan harapan profesionalisme dari staf dapat dioptimalkan, pemanfaatan tata ruang kantor yang ada dengan seefisien mungkin serta penggunaan sarana dengan cara bergilir untuk memonitor atau melakukan koordinasi dilapangan, penyederhanaan struktur dan prosedur kerja sehingga tidak terkesan birokratis lagi tetapi lebih praktis dan diperlukannya tenaga lapangan untuk penggalan informasi-informasi yang ada dilapangan.

Dari sejumlah faktor tersebut profesionalisme staf yang perlu untuk lebih ditingkatkan guna mencapai produktivitas yang lebih tinggi. Karena produktivitas inilah yang secara langsung berpengaruh terhadap baik buruknya perencanaan. Selain itu penelitian yang berhubungan dengan peranan yang dilakukan oleh **Baharuddin Hamdi (2003)** dengan judul Peranan Bappeda dalam Koordinasi Perencanaan Pembangunan daerah Tarakan menguraikan bahwa dalam upaya mewujudkan pelaksanaan pembangunan diseluruh Indonesia, sasaran yang ingin yang dicapai adalah pemerataan pembangunan beserta hasil-hasilnya, sehingga hal ini menjadi salah satu kebijaksanaan pokok pemerintahan guna meningkatkan dan sekaligus mensekresikan pertumbuhan dan perkembangan pada setiap daerah diseluruh Indonesia.

Selain itu penelitian yang berhubungan dengan peran Bappeda dilakukan oleh **Haritomo (2000)** dengan judul Peran, Fungsi dan Efektivitas Bappeda dalam rangka Otonomi Daerah (Suatu Studi Efektivitas Bappeda Kabupaten Lumajang)

Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi Bappeda mempunyai peranan sebagai berikut :

- a. Penyusunan pola dasar pembangunan daerah yang terdiri dari pola umum pembangunan daerah jangka panjang dan pola umum pelita daerah;
- b. Penyusunan program pembangunan daerah yang terdiri dari program-program tahunan sebagai pelaksanaan

rencana-rencana sebagaimana tersebut di atas untuk dibiayai oleh Pemerintah Kota atau diusulkan kepada Pemerintah Propinsi dan atau yang diusulkan kepada Pemerintah Pusat untuk dimasukan ke dalam program tahunan nasional;

- c. Pelaksanaan koordinasi perencanaan pembangunan diantara dinas-dinas satuan organisasi lain dalam lingkungan pemerintah daerah, serta kecamatan-kecamatan yang berada dalam wilayah pemerintah Kabupaten Lumajang;
- d. Penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja daerah kota padang bersama-sama dengan bagian keuangan, bagian pembangunan dan dinas pendapatan Kabupaten Lumajang;
- e. Pelaksanaan koordinasi dan atau mengadakan penelitian untuk kepentingan perencanaan pembangunan di daerah;
- f. Mengikuti persiapan dan perkembangan pelaksanaan rencana pembangunan di daerah untuk penyempurnaan lebih lanjut;
- g. Memonitor pelaksanaan pembangunan di daerah;
- h. Pelaksanaan kegiatan lain dalam rangka perencanaan dan petunjuk dari Walikota.

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh **Tuhas (1998)** tentang Bappeda dan otonomi daerah juga menunjukkan bahwa dengan produktivitas yang tinggi maka setiap jenis program dan proyek yang direncanakan dalam terealisasi.: Produktivitas Bappeda dalam menyusun program/proyek pembangunan setiap tahunnya cukup tinggi, sebagian besar rencana yang tersusun dapat direalisasikan pelaksanaannya. Program/proyek yang diusulkan Bappeda cukup dapat dukungan dan diterima oleh dinas/instansi serta diakui oleh DPRD.

Tingkat produktivitas dari program / proyek yang dihasilkan berikut realisasinya masih perlu ditingkatkan, demikian juga

dengan daya adaptasi terhadap perubahan yang muncul dari dalam dan luar organisasi. Selain itu penelitian tentang otonomi daerah terutama yang berkaitan dengan pendapatan asli daerah antara penelitian **kuncoro (1995)**, Otonomi daerah sendiri mempunyai tujuan yakni untuk memungkinkan daerah yang bersangkutan mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri untuk meningkatkan daya guna penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam rangka pelayanan terhadap masyarakat dan pelaksanaan pembangunan serta dalam rangka membangun dan memelihara kestabilan politik dan kesatuan bangsa.

Salah satu kritik tajam yang sering dilontarkan para pakar adalah lemah atau kurangnya koordinasi dalam segenap tahap pembangunan, mulai dari perencanaan (planning), pelaksanaan (implementation), pemantauan (monitoring) dan evaluasi (evaluation) Walaupun kendala-kendala tersebut dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas-tugas yang dijalankan Bappeda, namun upaya-upaya penanggulangan yang telah dilakukan oleh Bappeda menunjukkan bahwa pihak Bappeda telah melakukan tugas semaksimal mungkin dengan situasi dan kondisi yang ada, sehingga kendala-kendala tersebut dapat ditekan seminimal mungkin. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas Bappeda dalam menyelenggarakan pembangunan di daerah tersebut yang lebih utama adalah profesionalisme staf, bukan berarti faktor-faktor yang lain tidak berpengaruh, melainkan kesemua faktor tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari berbagai uraian yang telah disampaikan pada bab-bab sebelumnya maka sebagai penutup dari hasil penelitian ini dapatlah disimpulkan sebagai berikut :

1. Bappeda Kota Padang dalam melaksanakan fungsinya selaku koordinator perencanaan pembangunan untuk menuju sasaran efektivitas koordinasi belum mencapai sasaran secara maksimal, namun secara umum Bappeda Kota Padang telah dapat melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan pembangunan yang mengacu kepada perencanaan partisipasi. Kemampuan Bappeda melaksanakan perencanaan pembangunan daerah sebagai daerah otonom, belum didukung oleh pendayagunaan kemampuan staf untuk berpola pikir perencanaan secara keseluruhan.
2. Efektivitas koordinasi yang dilakukan dalam perencanaan pembangunan harus mengikuti proses yang berlaku dalam tahapan-tahapan antara lain perencanaan awal dengan mengidentifikasi keadaan secara obyektif yang menghasilkan suatu feasibility study, dilanjutkan dengan penyusunan program proyek yang menghasilkan jadwal dan waktu pelaksanaan termasuk pembiayaan suatu rencana kegiatan.
3. Keberhasilan koordinasi ditentukan oleh kemampuan dari SDM Bappeda Kota Padang dalam hal ini, kemampuan penyampaian visi dan misi perencanaan pembangunan daerah harus dapat dipahami bersama diantara lembaga-lembaga yang berkoordinasi, sehingga permasalahan yang dipecahkan dapat diatasi dengan metode yang sama, persepsi harus diikuti dengan peramaan pola pikir yaitu berpola pikir perencanaan pembangunan sehingga kegiatan-kegiatan program yang disusun dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan perencanaan pembangunan.

Saran-saran

1. Upaya-upaya untuk memperkecil faktor-faktor penghambat efektivitas fungsi Bappeda dalam penyelenggaraan perencanaan pembangunan harus terus dicari, dengan harapan Bappeda lebih

- siap dalam penyelenggaraan perencanaan pembangunan, yang salah satu diantaranya adalah dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan secara periodik dan terus-menerus, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan para aparat Bappeda;
2. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan tentang manajemen perencanaan pembangunan, sangat diperlukan agar dalam menganalisis potensi yang ada dapat dikembangkan lebih baik guna kemajuan daerah dan peningkatan derajat kesejahteraan serta peningkatan pendapatan/ kesempatan berusaha.
 3. Perencanaan yang disusun agar dapat mengacu dari pada RPJP (Rencana Pembangunan Jangka Panjang) yang sudah ada, sehingga arah pembangunan yang dilaksanakan dapat terarah sesuai dengan visi dan misi daerah.
 4. Bappeda Kota Padang harus lebih mengutamakan profesionalisme dalam pelaksanaan pembangunan. Hal ini dimaksud agar Bappeda Kota Padang mampu menjawab tuntutan penyelenggaraan pembangunan yang demokratis, efektif dan efisien serta mengakomodasikan keanekaragaman struktur dan kultur yang hidup dan berkembang di Kota Padang.
 5. Dalam pelaksanaan pembangunan, hendaknya mengikutsertakan masyarakat secara aktif dalam perencanaan. Peran serta masyarakat sangat menentukan dalam pelaksanaan pembangunan, tanpa keikutsertaan masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan, Bappeda Kota Padang akan menghadapi hambatan dan tantangan yang dapat menyebabkan terjadinya kegagalan dalam pelaksanaannya;
 6. Untuk lebih dapat mencapai keserasian dan keterpaduan dan melaksanakan perencanaan pembangunan yang berkelanjutan maka koordinasi dengan dinas-dinas atau instansi-instansi terkait harus ditingkatkan dengan jalan menambah jadwal pertemuan (koordinasi). Pemberdayaan masyarakat

untuk ikut serta terlibat langsung atau tidak langsung dalam proses kebijaksanaan pembangunan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryant, Coralie dan Loise G.White. 1989. Manajemen Pembangunan untu Negara Berkembang, LP3ES Jakarta
- David, Fred R. 2002. Manajemen Strategis, Konsep, Versi Bahasa Indonesia, edisi ketujuh, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Davis, Keith & Newstroom, John W. 1994. Perilaku dalam Organisasi, Edisi Ketujuh, Jilid I, Erlangga.
- Dwiyanto, Agus. 1995. Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Makalah disampaikan pada Seminar Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, tanggal 20 Mei 1995, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Hart, David K. 1976. Theories of Government Related to Decentralization and Citizen Participation. *Public Administration Review*. January/February 1976.
- Humes, Samuel dan Eileen Martin. 1969. *The Structure of Local Government : A Comparative 1981 Countries*, The Hague International Union of Authorities.
- Kaho, Riwu. 1982. Analisa Hubungan Pemerintahan Pusat dan Daerah di Indonesia, Bina Aksara, Jakarta.
- Korten, David. 1984. *Community Organization and Rural development : A Learning Process Approach*; A Ford Foundation reprint from *Public Administration Review*, Vol.
- Kuncoro, Mudradjad. 1993. "The Political Economy of Decentralization in Indonesia: Towards Cultivating the Grass-Roots?" *The Indonesian Quarterly*, XXI, 3, 1993.
- Lawang, Robert M.Z. 1990. Pengantar Sosiologi, (modul), Universitas Terbuka, Jakarta.

- Lemieux. 1986. "Deconsentration and Decentralization : A Question of Terminology", Canadian Public Administration, Vol, 29, No, 2.
- Murniatmo, Garut. 2000., Khasanah Budaya Lokal, Sebuah Pengantar Untuk Memahami Kebudayaan Daerah di Nusantara, Adicita Karya Nusa, Yogyakarta.
- Muthalib, M.A. dan Mohd. Akbar Ali Khan. 1982. Theory of Local Government, New Delhi : Sterling Publishing Private Limited.
- Nugroho D, Riant. 2000. Otonomi Daerah Desentralisasi Tanpa Revolusi, Kajian dan Kritik atas Kebijakan Desentralisasi di Indonesia, PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Pranarka, A. M. W dan Prijono, Onny S. 1996. Pemberdayaan, Konsep, Kebijakan dan Implementasi, CSIS, Jakarta.
- Price. L, James, 1968, Organizational effectiveness and Inventory of Propositions, Homewood Illinois.
- Rangkuti, Freddy, 1999, Analisis SWOT Membedah Kasus Bisnis, PT, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Riggs, W, Fres. 1994. Frontiers of Development Administration, Administrasi Pembangunan, Sistem Administrasi dan Birokrasi, Luqman Hakim, Rajarafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen. 1994. Organization Theory : Structure, Design and Applications, terjemahan Jusuf Udaya, Teori Organisasi : struktur, desain dan aplikasi, Arcan.
- Rondinelli, Dennis A. 1981. Decentralization in Developing Countries : A Review of Recent Experience, World Bank Staff Working Papers, Washinton, DC.
- Salusu, J. 1996. Pengambilan Keputusan Strtegik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit, Grasindo, Jakarta.
- Smith, B.C. 1985. Decentralization : The Territorial Dimension of the State, George Allen & Unwin, London.
- Sodomo. 1991. Optimalisasi Peran Desa sebagai Sumber Daya Potensi dalam Pembangunan Nasional Khususnya di Tinjau dari Aspek Pemerintahan Desa dan Masyarakat, Universitas Merdeka, Malang.
- Soemardjan, Selo. 1992. Otonomi Desa Apakah Itu? Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Nomor 2/1992. PT. Gramedia, Jakarta.
- Soewignyo. 1986. Pembangunan Desa dan Sumber Pendapatan Desa, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Supriatna, Tjahya. 1997. Birokrasi, Pemberdayaan dan Pengentasan Keiskinan. Humaniora Utama Press, Bandung.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1991. Manajemen Pembangunan, Cetakan, Haji Masagung, Jakarta.
- Utomo, Warsito. 2001. Urgensi Otonomi Dalam Era Reformasi (Perspektif Administrasi Publik)
- Yudoyono, Bambang. 2001. Otonomi Daerah, Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD, Pustaka Sinar Harapan. Jakarta..
- Zhijian, zhang and Raul P. De Guzman. 1992. Administrative Reform Towards Promoting Productivity in Bureaucratic Performance, EROPA Philippinnes.