

Kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam Penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD); (Studi di Bappeda Kabupaten Banyuwangi)

Ribut Rahayu^{a*}, Mochamad Makmur^a dan Endah Setyowati^a

^a Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 12 Januari 2017

Revisi pertama tanggal: 13 Januari 2017

Diterima tanggal: 20 Juni 2017

Tersedia *online* tanggal: 11 Juli 2017

Keywords: performance, local development planning

ABSTRACT

This paper analyze the performance of Bappeda Banyuwangi Regency in making Local Development Action Plan 2015. Performance measurement of public sector organizations is relatively more difficult to do then the privat sector that having profit oriented. Value for money concept can be used for performance measurement in public sector. This research use economic measurement as one of the three subjects in value for money concept. It is consider about the cost of input procurement. Data taken from documentations and interviews. Result of the research show that performance of Bappeda Banyuwangi Regency in using of fund has fulfilled the economic criteria.

INTISARI

Tulisan ini menganalisis tentang kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) Tahun 2015. Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik relatif lebih sulit dilakukan jika dibandingkan dengan sektor swasta yang berorientasi pada laba. Konsep *value for money* dapat digunakan dalam pengukuran kinerja sektor publik. Penelitian ini menggunakan pengukuran ekonomi sebagai salah satu pokok bahasan yang ada dalam konsep *value for money*. Pengukuran ekonomi membahas tentang biaya yang dipergunakan untuk mengadakan input. Data diperoleh dari dokumentasi dan hasil wawancara. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam menggunakan dana untuk penyusunan RKPD Tahun 2015 telah memenuhi kriteria ekonomis.

2017 FIA UB. All rights reserved.

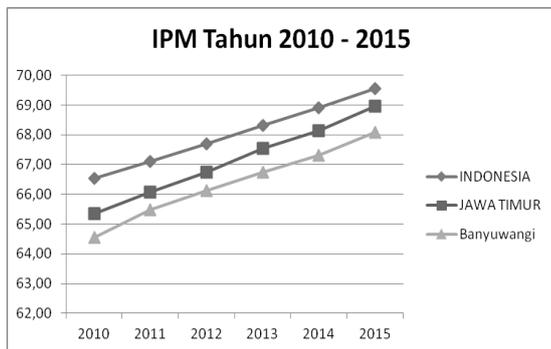
1. Pendahuluan

Sejalan dengan meningkatnya tingkat pendidikan, pengetahuan, dan kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu semakin banyaknya tuntutan kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik atau "*good governance*". Kinerja instansi pemerintah semakin banyak mendapat sorotan, karena masyarakat

mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas hasil pembangunan. Budiman (1995) mengatakan bahwa ada lima pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengukur keberhasilan pembangunan, yaitu: kekayaan rata-rata; pemerataan; kualitas hidup; kerusakan lingkungan hidup; serta keadilan sosial dan kesinambungan. Berkaitan dengan pendekatan yang kedua, yaitu kualitas hidup, maka indikator yang dapat digunakan sebagai tolok ukur adalah nilai Indeks

* Corresponding author. Tel.: +62-817-380-834; e-mail: rihayu@gmail.com

Pembangunan Manusia (IPM). Komponen-komponen dasar yang digunakan dalam pengukuran IPM terdiri dari usia hidup dan kesehatan, pengetahuan, serta kehidupan yang layak. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur maka nilai IPM Kabupaten Banyuwangi jika dibandingkan dengan nilai IPM Provinsi Jawa Timur dan Indonesia dalam lima tahun terakhir selalu berada di bawah rata-rata Provinsi Jawa Timur dan nasional (Indonesia). Bahkan pada Tahun 2015 nilai IPM Kabupaten Banyuwangi berada pada ranking 23 dari 38 kabupaten/ kota yang ada diwilayah Provinsi Jawa Timur. Pada grafik berikut ini dapat dilihat gambaran nilai IPM dari Kabupaten Banyuwangi:



Gambar 1. Indeks Pembangunan Manusia (IPM)
(Sumber: BPS Provinsi Jawa Timur Tahun 2010-2015, diolah)

Soekartawi (1990) mengatakan bahwa antara pembangunan dan perencanaan ada keterkaitan, yaitu perencanaan sebagai pedoman dalam pembangunan dan perencanaan sebagai tolok ukur dari berhasil atau tidaknya pembangunan. Pembangunan yang gagal bisa jadi karena aspek perencanaan yang kurang baik.

Pemberlakuan otonomi daerah membawa dampak timbulnya berbagai perubahan dibidang ketatanegaraan pemerintahan maupun di bidang sosial kemasyarakatan. Adanya penataan urusan pemerintahan dilakukan untuk memperjelas, sekaligus menentukan kewenangan setiap tingkatan pemerintahan secara proporsional. Pemerintah tingkat kabupaten/ kota menyusun perencanaan atas kewenangannya dan menjabarkan isyarat perencanaan yang dirumuskan pemerintah pusat ataupun provinsi. Bappeda Kabupaten Banyuwangi sebagai institusi perencana di daerah yang mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dalam bidang perencanaan pembangunan daerah dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang baik. Permasalahannya adalah bagaimanakah kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam menyusun perencanaan pembangunan daerah? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tentang kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam

penyusunan dokumen perencanaan jangka pendek (tahunan), yaitu RKPD.

2. Teori

2.1 Kinerja

Istilah kinerja dalam bahasa Inggris berarti *performance*. Kinerja menurut Mahsun (2006) adalah: “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”. Istilah kinerja sering dipakai untuk menyebut tingkat keberhasilan/ prestasi individu ataupun kelompok individu. Kinerja ini hanya bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Dimana kriteria keberhasilan ini berupa tujuan atau target yang ingin dicapai.

2.2 Pengukuran Kinerja

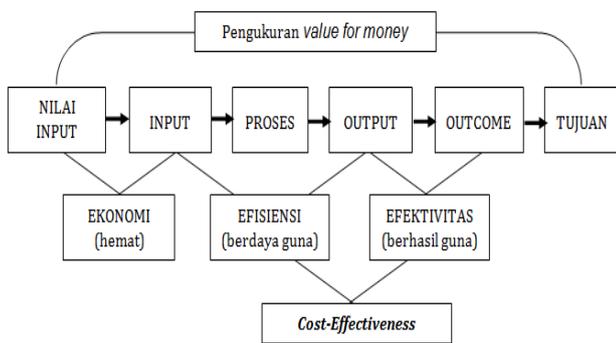
Pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006), “adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”. Pada organisasi sektor publik, untuk menilai keberhasilan organisasi adalah dengan menilai sejauh mana pencapaian tujuan utamanya.

Pengukuran kinerja pemerintah daerah diarahkan pada masing-masing SKPD yang telah diberi wewenang mengelola sumber daya sesuai dengan bidangnya. Setiap SKPD adalah pusat pertanggungjawaban yang memiliki keunikan sendiri-sendiri. *Output* organisasi sektor publik pada umumnya bersifat *intangible* dan *indirect*, sehingga menjadi kendala tersendiri dalam pengukurannya. Organisasi sektor publik mempunyai tanggung jawab dalam penggunaan sumber daya terkait dengan kesesuaiannya pada prosedur, efisiensi dan ketercapaian tujuan. Pengukuran kinerja sektor publik sangat penting untuk dilakukan karena terkait dengan tanggung-jawabnya dalam memenuhi akuntabilitas dan harapan masyarakat. Pengukuran kinerja sektor publik bertujuan untuk membantu manajer publik dalam membuat penilaian terhadap pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial (Mardiasmo, 2009:121).

Dasar dari pelaksanaan manajemen publik dewasa ini menurut Mardiasmo (2009) memiliki beberapa kriteria pokok yaitu: ekonomi, efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas publik. Dan tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat mencakup pertanggung-jawaban mengenai pelaksanaan *value for money* yang

merupakan inti dari pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Dimana kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi *output* saja, tetapi harus mempertimbangkan secara bersama-sama *input*, *output*, dan *outcome*. Permasalahan yang banyak dihadapi oleh organisasi pemerintah adalah sulitnya mengukur *output*, karena *output* yang dihasilkan tidak selalu *output* yang berwujud tetapi lebih banyak berupa *intangible output*.

Menurut Mardiasmo (2009) ada tiga pokok bahasan dalam *value for money*, yaitu: 1) ekonomi yang membahas tentang masukan (*input*); 2) efisiensi yang membahas tentang masukan (*input*) dan keluaran (*output*); serta 3) efektivitas yang membahas tentang keluaran (*output*) dan dampak (*outcome*). Hubungan ini digambarkan sebagai berikut Mardiasmo (2009):



Gambar 2 Pengukuran Value For Money (Sumber: Mardiasmo, 2009)

Kemudian Mahsun (2006) menjelaskan lebih dalam lagi bahwa:

pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek antara lain:

- a) Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran;
- b) Kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut;
- c) Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*);
- d) Kelompok hasil (*outcome*), adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung;
- e) Kelompok manfaat (*benefit*), adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan; dan
- f) Kelompok dampak (*impact*), adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

2.3 Pengukuran Ekonomi

Tulisan ini menyajikan pengukuran kinerja dari sisi ekonomi, yang diambil dari konsep *value for money*. Pengukuran ekonomi mengarah pada *input*, yang biasanya berkaitan dengan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, pada waktu yang tepat, serta dengan biaya yang serendah mungkin. Ekonomi berarti juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak boros (mengurangi atau menghilangkan biaya-biaya yang tidak perlu). Dalam konsep ekonomi yang dilihat adalah pengeluaran uang yang dilakukan dengan memperhatikan prosedur pelaksanaan dan pertanggungjawaban.

Pada sektor pemerintahan, analisis atas aspek ekonomi biasanya dihubungkan dengan penilaian atas penggunaan dana dilihat dari kesesuaiannya dengan ketentuan yang ditetapkan. Kemudian mengacu kepada pendapat Mardiasmo (2009) tentang pengukuran ekonomi, disebutkan bahwa:

Pertanyaan sehubungan dengan pengukuran ekonomi adalah: Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang telah dinggarkan oleh organisasi? Apakah biaya organisasi lebih besar daripada biaya organisasi lain yang sejenis yang dapat diperbandingkan? Apakah organisasi telah menggunakan sumber daya finansialnya secara optimal? Sementara Mahsun (2006) merumuskan ekonomis sebagai berikut:

$$\text{ekonomis} = \frac{\text{realisasi pengeluaran}}{\text{anggaran pengeluaran}}$$

Tabel 1 Kriteria Penilaian Ekonomis

% Kinerja Keuangan	Kriteria
Kurang dari 100%	Ekonomis
Sama dengan 100%	Ekonomis berimbang
Lebih dari 100%	Tidak ekonomis

Sumber: M. Mahsun, 2006

2.4 Perencanaan Pembangunan Daerah

Riyadi dan Bratakusumah (2004:7) mendefinisikan bahwa:

Perencanaan pembangunan daerah adalah suatu proses perencanaan pembangunan yang dimaksudkan untuk melakukan perubahan menuju arah perkembangan yang lebih baik bagi suatu komunitas masyarakat, pemerintah, dan lingkungannya dalam wilayah/ daerah tertentu, dengan memanfaatkan atau mendayagunakan berbagai sumber daya yang ada, dan harus memiliki orientasi yang bersifat menyeluruh, lengkap, tapi tetap berpegang pada azas prioritas.

Keberhasilan ataupun kegagalan suatu program perencanaan pembangunan daerah selalu dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi perencanaan pembangunan suatu daerah sangat mungkin berbeda antara satu daerah dengan daerah lainnya. Hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang sedang berlaku pada masing-masing daerah.

Ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam perencanaan pembangunan daerah yaitu aspek lingkungan, aspek institusi perencana, ruang dan waktu, serta aspek legalisasi kebijakan (Riyadi dan Bratakusumah, 2004).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dimana teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa hasil wawancara. Penentuan informannya adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu dengan cara ditentukan oleh peneliti berdasarkan pertimbangan tertentu. Metode analisis data kualitatif yang digunakan adalah analisis interaktif model Miles, Huberman, dan Saldana (2014).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Menurut hasil wawancara di lapangan, peneliti mendapatkan informasi terkait kriteria ekonomi dalam penyusunan RKPD. Tiga orang informan dari dalam Bappeda Kabupaten Banyuwangi memberikan penilaiannya sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 2 Penilaian Pengukuran Ekonomi

Informan	Penilaian
1	Sudah memenuhi kriteria ekonomi. Alasan: penurunan dana yang direalisasikan untuk kegiatan
2	Sudah memenuhi kriteria ekonomi. Alasan: dibandingkan dengan anggaran Bappeda lain
3	Sudah memenuhi kriteria ekonomi Alasan: Standar Satuan Harga Belanja Daerah sangat membantu dalam merencanakan anggaran dengan lebih cermat

Sumber: Hasil Wawancara, 2016

Informan pertama menjelaskan sisi ekonomi berdasarkan histori dari besarnya realisasi anggaran yang dipergunakan dalam penyusunan RKPD. Jumlah dana yang digunakan untuk kegiatan-kegiatan dalam program perencanaan pembangunan daerah yang berkaitan langsung dengan proses penyusunan RKPD beberapa tahun terakhir

mengalami penurunan. Hal ini dibuktikan dengan tabel 3 dibawah:

Tabel 3 Anggaran dan Realisasi

	2013	2014	2015
Kegiatan Penyusunan Rancangan RKPD			
Anggaran	155.000.000	173.033.200	149.229.850
Realisasi	151.994.250	168.845.200	148.529.850
%	98,06	97,58	99,53
Kegiatan Penyelenggaraan Musrenbang RKPD			
Anggaran	210.000.000	199.442.700	181.945.050
Realisasi	195.738.750	176.454.600	172.643.850
%	93,21	88,47	94,89
Kegiatan Penetapan RKPD			
Anggaran	70.000.000	22.930.000	28.421.750
Realisasi	53.502.000	20.392.000	28.412.750
%	76,43	88,93	99,97
Total Anggaran	435.000.000	395.405.900	359.596.650
Total Realisasi	401.235.000	365.691.800	349.586.450
%	92,24	92,49	97,22

Sumber: Hasil Analisis, 2016

Total anggaran dan realisasi dana yang digunakan oleh Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam penyusunan RKPD ini menunjukkan terjadinya penurunan biaya pada Tahun 2014 dan 2015. Dimana pada tahun 2013 menghabiskan biaya sebesar Rp. 401.235.000,-, kemudian turun pada Tahun 2014 menjadi Rp.365.691.800,- dan pada Tahun 2015 juga turun lagi menjadi Rp.349.586.450,-.

Peneliti menelusuri bagaimanakah anggaran program perencanaan pembangunan daerah pada instansi sejenis lainnya, yaitu pada beberapa bappeda yang ada diwilayah Provinsi Jawa Timur. Peneliti memilih secara acak empat kabupaten/ kota lain di provinsi Jawa Timur sebagai pembanding. Pertimbangannya adalah jika masih dalam wilayah provinsi yang sama maka kemungkinan besar harga pasar diantara wilayah tersebut adalah relatif sama atau tidak terdapat perbedaan yang sangat jauh. Kemudian peneliti memilih Bappeda Kabupaten Bondowoso, Bappeda Kabupaten Gresik, Bappeda Kabupaten Ponorogo, dan Bappeda Kota Malang sebagai pembandingnya. Selanjutnya diperoleh data pada Tabel 4, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4 Anggaran Pada Bappeda di Prov. Jawa Timur

Bappeda di Provinsi Jawa Timur	Program Perencanaan Pembangunan Daerah		
	anggaran (Rp.000)	realisasi (Rp.000)	(%)
Kab. Banyuwangi	875.007	802.886	91,76
Kab. Bondowoso	2.103.756	1.797.644	85,45
Kab. Gresik	4.005.361	3.874.410	96,73
Kab. Ponorogo	1.785.626	1.773.970	99,35

Bappeda di Provinsi Jawa Timur	Program Perencanaan Pembangunan Daerah		
	anggaran (Rp.000)	realisasi (Rp.000)	(%)
Kota Malang	2.456.550	1.962.529	79,89

Sumber: Hasil Analisis, 2016

Menurut data yang ada dalam dokumen LAKIP Bappeda Tahun 2015 dari lima kabupaten/ kota tersebut nampak bahwa nilai anggaran dan realisasi untuk program perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Banyuwangi adalah yang terkecil dibandingkan dengan nilai anggaran dan realisasi di empat Bappeda kabupaten/ kota lainnya.

4.2 Pembahasan

Pengukuran ekonomi membahas tentang *input*, yang berkaitan dengan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, pada waktu yang tepat, serta dengan biaya yang serendah mungkin. Pada sektor pemerintahan, analisis atas pengukuran ekonomi biasanya dihubungkan dengan penilaian atas penggunaan dana dilihat dari kesesuaiannya dengan ketentuan yang ditetapkan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dari tiga informan sama-sama menyatakan bahwa pelaksanaan kegiatan penyusunan RKPD sudah memenuhi aspek ekonomi.

Dari hasil penelusuran pertanggungjawaban keuangan di Bappeda Kabupaten Banyuwangi, diketahui untuk kegiatan penyusunan rancangan RKPD jumlah dana yang mengalami penurunan di tahun 2015 sebesar 12 persen. Kemudian dana yang digunakan untuk kegiatan musrenbang RKPD dari tahun 2013 sampai tahun 2015 mengalami penurunan.

Jika dilihat dari sudut pandang rumus ekonomi dari Mahsun (2006) ini, maka nilai persentase dari realisasi terhadap anggaran pada kegiatan penyusunan rancangan RKPD, musrenbang RKPD, dan penetapan RKPD memenuhi kriteria ekonomis ini, karena nilai persentase di bawah 100 persen.

Peneliti memilih secara acak beberapa instansi Bappeda yang ada di wilayah Provinsi Jawa Timur untuk diperbandingkan. Pertimbangan peneliti untuk memilih Bappeda di wilayah provinsi Jawa Timur adalah harga pasar yang berlaku di wilayah yang masih dalam satu provinsi kemungkinan besar tidak beda jauh.

Berdasarkan hasil penelusuran peneliti melalui dokumen LAKIP Tahun 2015 dari beberapa Bappeda di wilayah provinsi Jawa Timur, yaitu Bappeda Kabupaten Banyuwangi, Bappeda Kabupaten Bondowoso, Bappeda Kabupaten Ponorogo, Bappeda Kabupaten Gresik, dan Bappeda Kota Malang maka diketahui bahwa anggaran untuk program perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Banyuwangi terhitung paling kecil, yaitu

sebesar Rp. 875.006.623,- dengan realisasi anggaran sebesar Rp. 802.886.450,-. Sementara untuk Bappeda Kabupaten Bondowoso, Bappeda Kabupaten Ponorogo, Bappeda Kabupaten Gresik, dan Bappeda Kota Malang mencapai di atas 1 milyar rupiah. Kemudian untuk total realisasi belanja langsung, Bappeda Kabupaten Bondowoso yang terkecil yaitu sekitar 8 milyar rupiah, berikutnya Bappeda Kabupaten Banyuwangi sebesar 11 milyar rupiah. Sedangkan untuk tiga Bappeda kabupaten/ kota lainnya diatas 12 milyar rupiah.

Pertanyaan sehubungan dengan pengukuran ekonomi misalnya adalah sebagai berikut: “Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang telah ditinggalkan oleh organisasi?”, dan “Apakah biaya organisasi lebih besar daripada biaya organisasi lain yang sejenis yang dapat diperbandingkan?”(Mardiasmo, 2009).

Untuk menjawab pertanyaan *pertama*: “Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang telah ditinggalkan oleh organisasi?”, maka telah diuraikan di atas bahwa besarnya realisasi anggaran pada Tahun 2013 sampai dengan Tahun 2015 untuk kegiatan penyusunan rancangan RKPD, musrenbang RKPD, dan penetapan RKPD tidak pernah melebihi dari jumlah yang telah dianggarkan. Demikian pula pada kelompok program, bahwa jumlah realisasi anggaran untuk program perencanaan pembangunan daerah pada Tahun 2013 sampai dengan Tahun 2015 selalu dibawah jumlah anggaran yang ditetapkan.

Kemudian untuk pertanyaan *kedua*: “Apakah biaya organisasi lebih besar daripada biaya organisasi lain yang sejenis yang dapat diperbandingkan?”. Berdasarkan tabel perbandingan anggaran di Bappeda Kabupaten Banyuwangi, Bappeda Kabupaten Bondowoso, Bappeda Kabupaten Ponorogo, Bappeda Kabupaten Gresik, dan Bappeda Kota Malang maka diketahui bahwa anggaran program perencanaan pembangunan di Kabupaten Banyuwangi termasuk yang paling kecil. Dan untuk total anggaran belanja langsung, nilai anggaran di Bappeda Kabupaten Banyuwangi masih lebih kecil dibandingkan dengan jumlah belanja langsung pada tiga Bappeda lainnya, yaitu Bappeda Kabupaten Ponorogo, Bappeda Kabupaten Gresik, dan Bappeda Kota Malang. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan mengacu pada pendapat pengukuran ekonomi Mardiasmo (2009) maka Bappeda Kabupaten Banyuwangi telah memenuhi kriteria ekonomis.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja Bappeda Kabupaten Banyuwangi dalam penyusunan RKPD ditinjau berdasarkan hasil pengukuran ekonomi sudah dapat dikatakan memenuhi kriteria ekonomis.

Daftar Pustaka

- BPS Provinsi Jawa Timur. (2016). Dapat diakses pada <http://jatim.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/235>. [Diakses pada tanggal 7 Oktober 2016].
- Budiman, Arief. (1997). *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Gramedia, Jakarta.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE, Yogyakarta.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset, Jakarta.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman., & Johnny Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook, 3rd Edition*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications.
- Riyadi dan Deddy Supriady Bratakusumah. (2004). *Perencanaan Pembangunan Daerah: Strategi Menggali Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Soekartawi. (1990). *Prinsip Dasar Perencanaan Pembangunan: Dengan Pokok Bahasan Khusus Perencanaan Pembangunan Daerah*. Rajawali, Jakarta.