

EFISIENSI REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK DALAM KERANGKA OTONOMI DAERAH

Oleh : Joko Widodo

ABSTRACT

The intention of public administration reform is to make a fundamental change in the main task, structure, and function of local autonomy region and all its decisions to improve public service programs. Several important items should be kept in mind if we want to implement public service programs include: the objective of reform, the reform agenda, the empowerment of community, and good governance.

We should pay more attention to these four aspects mentioned above if we do not want to be trapped into power oligarchy at the local level. To avoid this to happen several steps should be considered : to create "good" public policy , reorganization of public institution, improving organization culture, and making quality public service to satisfy our costumers. Realizing that public institution has limitation, we should invite private sector as well as community organization to participate.

Keywords: reform, service, public administration.

A. PENDAHULUAN

Secara ideal, otonomi harus menghasilkan kemandirian daerah. Hal ini berarti pemerintah daerah berkewajiban untuk mampu mengelola kelangsungan hidupnya sendiri secara mandiri. Lebih lanjut pemerintah daerah harus mampu mengembangkan daerahnya secara dinamis, dan memenuhi segenap konsekuensi dari kemandiriannya tersebut, termasuk diantaranya memberikan layanan administratif publik yang memuaskan dengan didukung oleh kemampuan keuangan daerah yang mencukupi. Melihat konsekuensi seperti ini maka tidak sedikit daerah yang justru mandul

dan memiliki ketergantungan yang teramat besar kepada pemerintah pusat. Beberapa faktor penyebabnya adalah : 1) Perbedaan kekayaan antar daerah yang menyebabkan perbedaan dalam keuangan daerah; 2) Perbedaan kualitas sumber daya manusia antar daerah; dan 3) Banyaknya daerah kabupaten/kota/propinsi baru sebagai hasil dari pemekaran.

Sekalipun konsekuensi tersebut dirasakan secara berbeda oleh setiap daerah, namun semangat untuk menyambut dan melaksanakan otonomi daerah adalah sangat positif. Alasan yang cukup mendasar, antara lain : 1) Dengan otonomi

daerah maka terdapat keleluasaan pemerintah daerah (*discretionary power*) untuk menyelenggarakan pemerintahan sendiri atas dasar prakarsa, kreativitas, dan peran serta aktif masyarakat dalam rangka mengembangkan dan memajukan daerahnya; dan 2) Karena keleluasaan tersebut maka pemerintah daerah dapat memahami, mengidentifikasi permasalahan, kebutuhan di daerah sehingga daerah dapat menyelesaikannya melalui perencanaan dan pembangunan dengan mekanisme *bottom up planning*.

Beberapa kemampuan daerah yang harus terwujud dalam kerangka otonomi daerah, antara lain : 1) *Self regulating power*, yaitu kemampuan mengatur otonomi daerah, tanpa intervensi pemerintah pusat; 2) *Self modifying power*, yaitu kemampuan melakukan terobosan-terobosan perubahan inovatif ke arah kemajuan dalam menyikapi potensi daerah/wilayah; 3) *Local political power*, yaitu partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan; 4) *Financial resources*, yaitu kemampuan menggali sumber pendapatan atau keuangan yang memadai untuk membiayai kegiatan-kegiatan otonomi daerah; dan 5) *Brain power*, yaitu mengelola sumber daya manusia dalam upaya pengembangan daerah (Eddy Warsono, 2000).

Untuk mewujudkan kelima kemampuan tersebut diperlukan kebulatan tekad dari para pemimpin daerah dalam melakukan reformasi

administrasi publik secara efisien. Artinya, bagaimana pemimpin daerah mampu melakukan perubahan atas serangkaian kegiatan penataan terhadap tugas pokok dan fungsi daerah berikut keputusan-keputusan yang diambil sehingga masyarakat memperoleh peningkatan kualitas layanan dari birokrasi daerah. Perubahan yang dimaksud harus berlangsung secara berkelanjutan seiring dengan dinamika tuntutan masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada.

B. PEMBAHASAN

1. Konsep Reformasi Administrasi Publik

Dalam perkembangan sistem birokrasi yang hirarkis, terintegrasi secara vertikal dan horisontal, maka pembagian tugas yang berfokus pada pengendalian yang sangat ketat, ternyata tidak lagi mampu menjawab kebutuhan akan sistem organisasi dalam era globalisasi. Demikian pula pemerintah sebagai sebuah sistem organisasi publik mau tidak mau harus melakukan reformasi. Birokrasi yang telah berkembang menjadi sangat besar, ternyata masih diwarnai dengan nilai-nilai tradisional yang menghambat kinerja, misalnya: *patronage*, *nepotisme*, dan *feodalisme*. Budaya politik paternalistik yang mengutamakan ketaatan terhadap sistem dan prosedur ternyata mengurangi ruang gerak bagi pegawai untuk berinisiatif, dan berinovasi. Akibat yang

muncul hanyalah formalitas pengawasan dan pertanggung-jawaban pekerjaan.

Secara lebih rinci permasalahan yang menuntut perlunya daerah melakukan reformasi adalah : 1) Sulitnya mencari titik temu dalam perencanaan pembangunan yang *bottom up* dan *top down*; 2) Proses administrasi negara yang sangat dipengaruhi oleh pendekatan birokratis yang menekankan pengaturan semua kegiatan berdasarkan prosedur dan peraturan perundang-undangan; dan 3) Kedua permasalahan tersebut berakibat pada prosedur layanan yang berbelit-belit, biaya mahal, lambat, dan ketidakpastian.

Perubahan administrasi publik menjadi prasyarat mutlak dalam usaha memberi layanan yang lebih baik kepada masyarakat, dan konsep efisiensi dijadikan orientasi dari perubahan yang ada. Dari mana efisiensi hendak diwujudkan? Menurut penulis ada beberapa konsep reformasi yang patut diperhatikan oleh setiap pemerintah daerah.

Pertama, kejelasan arah reformasi dari setiap daerah. Reformasi yang dilakukan oleh setiap daerah mengarah pada penciptaan daya saing daerah dalam menarik investasi, kemampuan dalam berkompetisi di pasar, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta membangun institusi daerah yang lebih baik. Kejelasan arah tersebut dapat dilihat dari pembangunan

jangka panjang, pembangunan jangka menengah, dan pembangunan jangka pendek dari setiap daerah. Selain itu rasionalitas visi, misi, dan tujuan pembangunan daerah akan melengkapi arah reformasi.

Konsekuensi dari itu semua adalah dibutuhkan penyesuaian norma, budaya, dan etika dari para birokrat daerah sesuai dengan perkembangan global. Norma, budaya, dan etika tidak boleh lagi sebagai wacana dan aturan tertulis, tetapi dipraktekkan.

Kedua, agenda reformasi membawa perkembangan ekonomi daerah dengan mentransformasi *high cost economy* ke dalam iklim yang lebih terbuka, kompetitif, dan efisien. Agenda reformasi akan memberikan hasil yang optimal apabila agenda dikaitkan dengan tuntutan pasar yang semakin global. Substansi dari agenda reformasi diharapkan mampu menyusun kerangka kelembagaan yang kuat, yang mampu menciptakan dan menjamin berjalannya perekonomian yang sehat di daerah. Prinsip *akuntabilitas* tetap menjadi acuan dari setiap substansi perubahan agar birokrasi memperoleh legalitas dan mendapat kepercayaan publik. Perubahan yang tidak *akuntabel* akan memupuk *exclusivisme* hasil reformasi itu sendiri dengan kebutuhan masyarakat.

Ketiga, pemberdayaan rakyat dilakukan pada setiap aspek. Tidak hanya dalam aspek politik melainkan

juga sosial, budaya, ekonomi, dan pendidikan. Semua aspek harus dapat berjalan secara seimbang untuk membangun kemampuan masyarakat dalam memberikan makna kualitatif bagi proses pembangunan di daerah. Untuk kepentingan itu setiap kebijakan publik membawa implikasi pada perubahan yang lebih baik bagi masyarakat. Merekalah yang sesungguhnya dibangun dan yang akan menikmati pembangunan.

Keempat, good governance menjadi satu-satunya strategi manajemen pemerintahan daerah. Hal ini didasari pada pemikiran bahwa eksistensi dan kualitas pelayanan administrasi publik pada hakekatnya terletak pada kesatuan dan terintegrasinya secara fungsional dari para birokrat sebagai sebuah sistem. *Good governance* akan terwujud apabila di dalam tubuh pemerintah terdapat sinergisme antar lembaga yang ada dengan didukung oleh pegawai yang memiliki integritas, profesionalisme, dan bertanggung jawab.

2. Oligarki Kekuasaan Versus Demokrasi di Daerah

Otonomi daerah dalam perspektif politik berarti suksesi kepemimpinan lokal melalui proses demokratisasi yang selaras dengan penyelenggaraan pemilihan presiden/wakil presiden sebagaimana diatur dalam Pasal 6A Amandemen UUD 1945. Secara filosofis sukses kepemimpinan lokal mulai menem-patkan

rakyat pada posisi yang paling utama dalam pemerintahan daerah. Karena rakyatlah yang dipandang sebagai pihak yang memiliki wilayah maka merekalah yang berhak menentukan siapa yang pantas menjadi pemimpin di wilayahnya.

Sebenarnya secara substansial otonomi daerah yang diperkokoh oleh penyelenggaraan demokrasi langsung akan mempercepat terwujudnya proses demokrasi ideal yang terinstitusionalisasi. Oleh karena menurut Robert Dahl (1982) akan terdapat : 1) *Control over government decisions by elected officials*; 2) *Elected official; are chosen in frequent and fair election*; 3) *All adults have the right to vote*; 4) *All adults have the right to run for elective offices*; 5) *Right of expression without danger*; 6) *Right to seek alternative information*; dan 7) *Right to form independent associations or organizations*. Dengan demikian keberhasilan demokrasi langsung akan membawa : 1) Terciptanya mekanisme *check and balances* antara lembaga eksekutif dan legislatif; 2) Terciptanya *political stability* karena kedua lembaga tidak bisa saling menjatuhkan; dan 3) Terciptanya mekanisme akuntabilitas langsung kepada rakyat (A. Heywood, 2002).

Substansi sebagaimana dijelaskan di atas semakin menunjukkan jati diri yang sesungguhnya diwujudkan oleh setiap pemerintahan daerah sebagai sebuah organisasi publik yang ideal. Menurut Caiden (1982),

kriteria organisasi publik yang ideal adalah :

- a. Bahwa organisasi publik sebenarnya identik dengan administrasi pemerintahan
Seperti diketahui bahwa kegiatan pemerintahan memiliki keragaman dalam cara pelaksanaan dan sifat monopoli dalam memberikan pelayanannya. Jenis kegiatan pelaksanaan pemerintahan meliputi antara lain hubungan eksternal, pekerjaan sosial, penarikan pajak, dan pertahanan. Sedangkan yang bersifat pelayanan monopoli sebagai contoh adalah layanan pos, pengontrolan imigrasi, pengaturan listrik, transportasi kereta api, layanan perizinan, dan lain-lain. Permasalahan yang muncul adalah bahwa di negara-negara tertentu pelayanan umum dalam konteks yang luas serta penguasaan perusahaan-perusahaan negara menjadi kegiatan utamanya.
- b. Bahwa organisasi publik didasarkan pada peraturan negara, dibiayai oleh keuangan negara, dan dioperasikan oleh aparat yang mempunyai jenjang karier tertentu. Konsekuensi pertama dari realitas ini adalah bahwa kewenangan publik menjadi di bawah kontrol politik. Departemen-departemen pemerintahan akan menjadi lembaga-lembaga yang sangat diatur oleh peraturan yang sering membatasi pencapaian tujuan pada pelayanan publik.
- c. Bahwa sifat-sifat administrasi organisasi publik berorientasi publik. Karakteristik khas yang melekat pada organisasi publik ditandai dengan eksekutif mempunyai sifat-sifat yang berorientasi pada publik. Sifat yang berorientasi publik ini seperti memiliki perhatian yang tinggi dengan masalah-masalah sosial dan nilai-nilai sosial, adanya kesadaran yang tinggi dengan pendapat umum, mendasarkan pada keadilan, keterbukaan, rasa kemanusiaan, serta respek pada tanggung jawab publik. Pada kenyataannya sifat-sifat tersebut berbeda-beda untuk tiap organisasi.
- d. Bahwa administrasi negara yang berbentuk organisasi publik memiliki ciri khusus dalam melaksanakan kebijakan publik seperti kontrol politik, akuntabilitas, pemakaian birokrasi pemerintah, pembuat kebijakan pemerintah dan penegakan hukum yang berbeda dari yang dilakukan swasta.
- e. Bahwa administrasi negara yang berbentuk organisasi publik memiliki ciri khusus dalam melaksanakan kebijakan publik seperti kontrol politik, akuntabilitas, pemakaian birokrasi pemerintah, pembuat kebijakan pemerintah dan penegakan hukum yang berbeda dari yang dilakukan swasta.

- f. Bahwa organisasi publik menekankan pada *publicness*. Pada konteks ini maka organisasi publik mengkonsentrasikan pada demokratisasi daripada berorientasi pada administrasi negara yang otokratis dan manajemen partisipatif.

Berangkat dari idealisme pemerintahan daerah sebagai organisasi publik menuntut adanya perwujudan pemerintahan sebagai pelayan yang adil melalui kebijakan publik yang bermisi utama *empowering*. Ini tidak berarti bahwa pemerintah sudah tidak lagi memiliki komitmen pembangunan, melainkan sudah saatnya mendudukkan tugas pembangunan itu di atas landasan pelayanan (Ermaya Suradinata, 2002). Artinya tidak akan ada lagi kebijaksanaan pembangunan yang mengandung nilai ketidakadilan dan bersifat mematikan kreativitas masyarakat. Titik berat pembangunan adalah *involvement, participation approach* yang berorientasi pada pelayanan rakyat (*reinventing government*) dan bukan pada kepentingan pemerintah.

Di dalam prakteknya, otonomi daerah membawa eksekutif yang tidak jarang bertentangan dengan filosofis, substansi, dan semangat dari otonomi daerah itu sendiri. Salah satu eksekutif yang sulit dihindari sehingga terjadi di hampir setiap daerah adalah *oligarki kekuasaan*. Banyak kepentingan publik yang secara kasat mata memang

dibicarakan melalui para birokrat di daerah, namun demikian hasil keputusan sangat tergantung kepada *si penguasa* di daerah. Pembicaraan mengenai kebutuhan dan permasalahan rakyat tidak selalu signifikan dengan keputusan penguasa. Terdapat rantai yang terputus sehingga aspirasi rakyat berjalan sendiri, sementara keputusan penguasa yang berjalan sendiri sesuai dengan kepentingan kelompoknya. Di sinilah penulis melihat bahwa dalam otonomi daerah, dominasi politik praktis lebih terasa daripada politik pemerintahan.

Beberapa praktek oligarki kekuasaan sebagai eksekutif dari otonomi daerah antara lain : 1) Bupati/Walikota di daerah menjadi sosok yang paling ditakuti oleh para birokrat di bawahnya karena tidak sedikit jabatan di pemerintahan tidak menggunakan prinsip profesionalisme, melainkan mengutamakan prinsip loyalitas sempit; 2) Keputusan yang menyangkut kepentingan publik pada akhirnya harus tergantung pada persepsi Bupati/Walikota sebagai balas jasa kepada kantong-kantong pemilih; dan 3) Karena alasan legitimasi rakyat maka kekuasaan membawa organisasi yang sulit dikendalikan oleh siapapun termasuk legislatif. Oleh karena eksekutif dan legislatif sama-sama kuat akhirnya keduanya berkoalisi sehingga sulit untuk diawasi.

Antisipasi terhadap terjadinya oligarki kekuasaan perlu dilakukan.

Daerah sudah saatnya memiliki komitmen-komitmen ke arah kualitas pelayanan publik yang memuaskan. Bersamaan dengan itu pemerintah pusat memberikan pembinaan yang edukatif kepada daerah. Beberapa hal yang dapat dijadikan pedoman bagi daerah dalam mereformasi administrasi publik yang tidak mengandung oligarki kekuasaan, adalah :

a. Akurasi kebijakan publik

Proses politik untuk menghasilkan *policy* perlu dikaji ulang. Tujuannya untuk menghasilkan peraturan daerah yang tepat dan akurat. Upaya seperti ini harus diimbangi dengan proses politik perumusan *policy* di tingkat UU, Kepres, Kepmen, dan lain-lain. Hal ini penting karena semangat peraturan daerah tidak jarang bertentangan dengan peraturan di atasnya hanya karena kelambanan pusat dalam membuat peraturan, misalnya: Undang-Undang sudah ditetapkan tetapi peraturan pemerintahnya belum kunjung tiba. Sebab jika tidak akan menimbulkan kerancuan interpretasi pada level organisasi dan akhirnya pada level operasional akan melencong lebih jauh lagi.

b. Reorganisasi institusi publik

Pada dasarnya dinas/kantor yang ada adalah pusat layanan administrasi publik. Setiap dinas/kantor bertanggung jawab terhadap tugas, pokok, dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

Oleh karena keterbukaan sistem otonomi daerah sarat dengan perubahan, berarti dinas/kantor harus menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Penataan kembali dinas/kantor yang ada di daerah dimaksudkan untuk menciptakan efektivitas kinerja melalui efisiensi pembiayaan. Perampingan dinas/kantor berikut jabatan eselon menjadi kebutuhan mutlak untuk menghindari terjadinya “**kaya struktur tetapi miskin fungsi**” di daerah. Selain itu perampingan organisasi akan menghasilkan birokrasi yang cepat dan tepat. Birokrasi yang berbelit-belit dapat dipangkas melalui pengintegrasian fungsi dan atau penjabaran yang tegas tentang fungsi dinas/kantor.

c. Profesionalisme birokrat

Untuk mendukung kinerja kantor/dinas harus didukung dengan kualitas sumber daya manusia (birokrat) yang ada. Pertimbangan loyalitas sempit, *like and dislike*, *opportunistic* dan sebagainya tidak akan membuat institusi lebih berkualitas, melainkan akan kehilangan kepercayaan publik. Tuntutan seperti ini sejalan dengan kecenderungan perubahan masyarakat pasca kapitalis, di mana unsur utama dalam produksi tidak lagi berupa kapital, sumber daya alam, dan sumber daya manusia, melainkan *knowledge*. Perubahan ini turut mengubah konfigurasi kelompok

utama masyarakat pasca kapitalis yang lebih berbasis pada *knowledge based workers* sehingga menuntut adanya *knowledge executives, knowledge professionals, dan knowledge employees*. Penguasaan pengetahuan sebagai ciri pokok dari seorang profesional tersebut merupakan prasyarat dalam menempatkan personal birokrat pada setiap jabatan birokrasi.

- d. Budaya organisasi
Lingkungan kerja institusi publik yang *unskilled work, meaningless repetitive tasks, individual work, functional-based work, single skilled, power of bosses, dan coordination from above* tidak dapat lagi dipertahankan. Menurut Gifford dan E. Pinchot (1993), lingkungan kerja yang sesuai dengan perubahan sekarang adalah *knowledge work, innovation and caring, team work, project-based work, multiskilled, power of customers, dan coordination among peer*. Perubahan lingkungan tersebut memerlukan perubahan pada tingkat sistem nilai yang pada akhirnya menjadi budaya. Peraturan, visi, dan misi organisasi diinternalisasi oleh setiap personal birokrat selama menjalankan tugasnya.
- e. Produk pelayanan publik berorientasi pada kepuasan pelanggan. *Responsiveness of service* adalah muara akhir dari

setiap pelayanan publik. Artinya kepuasan pelanggan itu menjadi kata lain dari dimensi kebermutuan pelayanan yang diberikan oleh setiap institusi publik. Beberapa aspek yang perlu diperhatikan antara lain *correctness, reliability, useability, maintainability, testability, portability, interoperability, intra-operability, flexibility, dan overall satisfaction* (J. Supranto, 2001). Semua aspek tersebut dapat dilihat dari kinerja birokrat sebagai staff organisasi dan mutu produk yang dihasilkan.

3. Kemitraan Pemerintah dengan Swasta sebagai Sebuah Alternatif

Kini kita hidup dalam gelombang ketiga perubahan, setelah gelombang pertama perubahan berupa revolusi pertanian yang berlangsung ribuan tahun, kemudian gelombang kedua perubahan berupa tumbuh dan berkembangnya peradaban industrial, yang berlangsung kurang lebih 300 tahun. Dalam gelombang ketiga terjadi revolusi informasi yang berdampak luar biasa. Lingkungan sekitar dari seorang individu dan organisasi/ lembaga bukan hanya dinamik dan *turbulen* tetapi juga *intelligence* (J. Ihalow, 2003).

Dalam gelombang ketiga ini setiap lembaga memerlukan orientasi dan paradigma baru dalam upaya mengembangkan eksistensinya. Paling tidak ada dua alasan

yang mendasarinya : *Pertama*, spesialisasi dalam kemahiran fungsional tidak dapat lagi dipertahankan untuk bisa memenangkan kompetisi global. Keunggulan kompetitif lembaga hanya bisa dimenangkan melalui apa yang dinamakan *integrated business processes*. Hal ini berarti fleksibilitas kemampuan baik seseorang maupun lembaga menjadi lebih utama untuk dapat menjalankan lintas fungsi sehingga bekerja lebih efisien. *Kedua*, untuk mampu menjalankan lintas fungsi setiap individu dan atau lembaga harus memiliki jaringan kerjasama dengan pihak lain. Hal ini berarti setiap lembaga harus dapat menjalin kerjasama, bersedia diajak kerjasama sehingga diperoleh *net working system* yang kokoh. Jaringan tersebut diharapkan mampu mengintegrasikan proses pemasaran, produksi, dan distribusi dalam suatu rantai nilai yang memungkinkan terciptanya efisiensi biaya dan kualitas produk.

Menyadari kenyataan kecenderungan seperti di atas maka reformasi administrasi publik seharusnya menghasilkan bentuk-bentuk kemitraan dalam rangka peningkatan kemampuan pemerintah daerah melayani kepentingan publik. Perubahan tuntutan masyarakat yang luar biasa dibandingkan dengan keterbatasan kemampuan daerah (SDM, keuangan, dan sumber daya alam) memperkuat alasan pentingnya kemitraan.

Pihak swasta merupakan satu-satunya pilihan yang dapat diajak bermitra. Alasannya : 1) Swasta lebih banyak memiliki kapital dan sumber daya manusia yang menguasai beraneka ragam teknologi produksi; 2) Budaya mutu dan efisiensi produksi telah lama dimiliki oleh swasta; dan 3) Manajemen dan struktur organisasi swasta lebih efisien karena bekerja dengan indikator-indikator yang jelas.

Bentuk kerjasama antara pemerintah dengan swasta (*public private partnership*) dapat berupa penyediaan : 1) Barang dan jasa publik (air minum, pendidikan, kesehatan); dan atau 2) Peralatan publik (jalan, jembatan, pengolahan limbah, pasar). Karakteristik kemitraan tersebut adalah adanya sinergi yang mendukung efektivitas dan efisiensi pelayanan publik, serta pembagian (*sharing*) investasi, tanggung jawab, keuntungan (*reward*), dan resiko antara pemerintah dengan swasta (Ansori, 2003). Implementasinya dapat dilakukan dengan berbagai sistem kontrak kerjasama operasi antara lain *built operate transfer* (BOT), *built operate own* (BOO), *design built operate* (DBO), serta berbagai sistem kontrol kerjasama operasi lainnya.

Terdapat lima aspek (J. Ihalow, 2003) yang harus diperhatikan dalam membangun dan mengembangkan kemitraan antara pemerintah dengan swasta, yaitu : 1) Konseptualisasi dan ranah kemitraan yang akan dijalankan; 2) Motif yang mendasari

kemitraan; 3) Bentuk kemitraan yang akan dibuat, misal pertukaran teknologi, eksplorasi sumber daya alam, pemasaran, produk bersama, dan lain sebagainya; 4) Penggerak kemitraan yang meliputi faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi; dan 5) Hasil kemitraan yaitu dalam kondisi apakah kemitraan tersebut memungkinkan para pihak mencapai posisional kompetitif.

C. PENUTUP

Akhirnya dalam kerangka otonomi daerah, siapapun pasti menyadari bahwa keberhasilan pelayanan administrasi publik tidak hanya untuk mencapai *philistinisme* baru. Lebih jauh dari itu bahwa pelayanan administrasi publik diharapkan dapat mewujudkan kemajuan material, spiritual, dan lingkungan hidup individu masyarakat dengan didukung oleh kelembagaan publik yang efektif dan efisien. Reformasi administrasi publik harus terus berlangsung seiring dengan dinamika perubahan. Namun demikian tetap saja keberlangsungannya berada pada koridor menjunjung tinggi kaidah demokrasi, kedaulatan rakyat, transparansi, keadilan, aspiratif, tanggung jawab, dan tidak diskriminatif.

Daerah Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik dan Kesejahteraan Masyarakat. "Makalah Seminar". FIS-UNNES, 7 Mei 2003.

Caiden, Gerald. 1982. *Public Administration*. California : Palisader Publisher.

Gifford. & Elizabeth Pinchot. 1993. *The End Bureaucracy and The Rise of The Intelligent Organization*. San Fransisco : Berret-Koehler Publisher, Inc.

Heywood, A. 2002. *Politics*. New York : Palgrave.

Ihalow, John I.O.I. 2003. Public Private Partnership dalam Kerangka Otonomi Daerah. "Makalah Seminar". FIS-UNNES, 7 Mei 2003.

Suradinata, Ermaya. 2002. *Manajemen Pemerintahan dalam Ilmu Pemerintahan*. Jakarta : PT. Vidcodata.

Supranto, J. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Warsono, Edi. 2000. *Otonomi Daerah Meningkatkan Harga Diri Daerah*. Semarang : Yayasan Jurnalis Kita.

DAFTAR PUSTAKA

Asrori. 2003. *Public Private Partnership: Solusi Cerdas Otonomi*