



## ANALISIS TERKAIT PELAKSANAAN DESENTRALISASI DALAM OTONOMI DAERAH KOTA/KABUPATEN

**Yundri**

Pascasarjana Megister Hukum

Universitas Islam Indragiri

Yundriyundria@gmail.com

### **Abstract (Bahasa Inggris)**

*In an effort to implement the principle of regional autonomy based on Law no. 22 of 1999, granting autonomy to city/district regions is based on the concept of decentralization with the aim of creating effective, visible and responsible autonomy. The granting of authority based on decentralization results in all aspects of government delegated to the regions becoming the full responsibility of the local government, including in terms of policy formulation, planning, implementation, supervision, control, and evaluation. This research aims to describe the factors that influence the implementation of decentralization in the context of regional autonomy and provide recommendations for improving the implementation of decentralization in regional autonomy. The research results show that there are four variables that can explain the performance of implementing decentralization in the context of regional autonomy in cities/districts, namely managerial aspects, organizational human resources, bureaucratic culture, and ethics in public services.*

### **Abstrak (Bahasa Indonesia)**

Dalam upaya pelaksanaan asas otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, pemberian otonomi kepada daerah kota/kabupaten didasarkan pada konsep desentralisasi dengan tujuan untuk mewujudkan otonomi yang efektif, nyata dan bertanggung jawab. Pemberian kewenangan berdasarkan desentralisasi mengakibatkan segala aspek pemerintahan yang dilimpahkan kepada daerah menjadi tanggung jawab penuh pemerintah daerah, meliputi dalam hal perumusan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan desentralisasi dalam konteks otonomi daerah dan memberikan rekomendasi perbaikan pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat empat variabel yang dapat menjelaskan kinerja pelaksanaan desentralisasi dalam konteks otonomi daerah di kota/kabupaten yaitu aspek manajerial, sumber daya manusia organisasi, budaya birokrasi, dan etika dalam pelayanan publik.

### **Kata Kunci: (3-5 kata)**

Desentralisasi  
Otonomi Daerah

**Corresponding Author:**

Nama Penulis : Yundri  
Nama Fakultas: Fakultas Hukum  
Nama Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indragiri  
Email: Yundriyundria@gmail.com

---

**1. PENDAHULUAN**

Kebijakan mengenai otonomi daerah memberikan tingkat otonomi yang sangat besar kepada daerah, terutama kota dan kabupaten. Otonomi daerah diimplementasikan dengan tujuan mengembalikan kehormatan dan kedudukan masyarakat di daerah, memberikan kesempatan untuk pendidikan politik guna meningkatkan kualitas demokrasi di daerah, meningkatkan efisiensi layanan publik di daerah, mempercepat pembangunan di daerah, dan pada akhirnya menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance).

Pemberian wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan undang-undang harus seimbang dengan alokasi pendapatan yang memadai, yang dapat mendukung pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab tersebut. Di era otonomi saat ini, bergantung pada bantuan dari Pemerintah Pusat atau instansi pemerintahan yang lebih tinggi tidak lagi dapat dipertahankan. Otonomi mengharuskan daerah untuk mandiri dalam berbagai aspek, termasuk mandiri dalam pembiayaan dan pelaksanaan pembangunan di wilayahnya. (Sasana, 2007)

Oleh karena itu, daerah perlu berupaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) guna mengurangi ketergantungan pada Pemerintah Pusat. Dengan diberlakukannya Undang-Undang tersebut, kewenangan yang dimiliki oleh daerah semakin bertambah, yang berarti tanggung jawab yang harus ditanggung oleh Pemerintah Daerah juga semakin banyak. Mahfud MD menyoroti implikasi dari pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah dalam konteks otonomi daerah. Meskipun ini bisa menjadi keuntungan bagi daerah, namun sebaliknya, bertambahnya kewenangan daerah juga membawa beban tersendiri yang memerlukan kesiapan daerah untuk melaksanakannya. Seiring dengan bertambahnya urusan pemerintahan yang menjadi tanggung jawab Pemerintah Daerah, ada beberapa aspek yang harus dipersiapkan dengan baik, seperti sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sarana, dan prasarana. (Partini et al., 2023)

Menurut William N. Dunn, analisis kebijakan dapat dilakukan dengan membandingkan dan mempertimbangkan beberapa asumsi kunci, yang termasuk di antaranya: perbedaan dalam tujuan, bentuk penyajian, dan fungsi metodologis. Dengan demikian, terdapat dua bentuk utama dari model kebijakan, yaitu model deskriptif dan model normatif.

Hessel Nogi S. (2000: 1-3) menjelaskan bahwa kebijakan publik sebagai sebuah disiplin ilmu memiliki tiga fokus dalam lingkup studinya, yaitu menetapkan arah umum untuk mengelola isu-isu yang ada di masyarakat, menetapkan cakupan masalah yang dihadapi pemerintah, dan memahami kompleksitas organisasi birokrasi publik. Kemampuan untuk menganalisis kebijakan publik sangat bergantung pada objektivitas dan keakuratan informasi, serta kepekaan analisis untuk menangani masalah publik dengan proporsional, dengan mempertimbangkan semua pihak yang terlibat. Kepekaan ini perlu diperkuat melalui pemahaman mendalam terhadap kasus-kasus kebijakan publik yang muncul di masyarakat, dengan memperhitungkan faktor rasionalitas dan konteks wacana publik secara menyeluruh. (Wuragian et al., 2017)

**2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, Artinya tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan permasalahan seputar desentralisasi otonomi daerah/kabupaten dengan menyelalarkan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kajian ini merupakan suatu kegiatan ilmiah yang didasarkan pada metode sistem dan konsep tertentu yang bertujuan untuk mempelajari dan menganalisis hukum-hukum tertentu secara mendalam. Menurut hukum yang baik

yang menjadi pokok penelitian, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses hukum. Sebagai penelitian hukum baku, penelitian ini juga menganalisis hukum yang terdapat dalam dokumen-dokumen (hukum sebagaimana tertulis dalam kitab) dan hukum-hukum yang melalui proses pengadilan dan hakim.

### 3. PEMBAHASAN

#### **Pelaksanaan Desentralisasi Dalam Otonomi Daerah**

Pelaksanaan desentralisasi dalam konteks otonomi daerah dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu aspek output dan aspek outcomes kebijakan. Kedua aspek ini memiliki ukuran atau indikator yang berbeda dalam mengevaluasi keberhasilan. Aspek output kebijakan mengacu pada hasil-hasil konkret atau produk yang dihasilkan oleh pelaksanaan kebijakan, seperti pembangunan infrastruktur, layanan publik, atau program-program tertentu yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Sedangkan aspek outcomes kebijakan lebih menitikberatkan pada dampak atau konsekuensi jangka panjang dari kebijakan tersebut, misalnya perubahan sosial, ekonomi, atau kesejahteraan masyarakat setempat. Dengan demikian, penilaian terhadap pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah harus memperhitungkan kedua aspek ini secara seimbang, dengan mempertimbangkan baik hasil konkret yang tercapai (output) maupun dampak yang dihasilkan dalam jangka panjang (outcomes) terhadap masyarakat dan wilayah yang bersangkutan. (Pujiati, 2004)

#### **Output Otonomi Daerah Desentralisasi**

Output kebijakan desentralisasi dapat dievaluasi melalui beberapa aspek, termasuk pertumbuhan ekonomi masyarakat, peningkatan kualitas layanan publik, dan fleksibilitas program pembangunan. Pertumbuhan ekonomi masyarakat menjadi salah satu indikator penting untuk menilai sejauh mana program-program Pemerintah Daerah dalam konteks pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah telah berhasil meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat setempat. Asumsinya adalah bahwa intervensi Pemerintah Daerah masih memiliki peran yang signifikan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi masyarakat di daerah. Dalam konteks ini, penilaian terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat dapat melibatkan berbagai faktor, seperti peningkatan lapangan kerja, pertumbuhan sektor usaha lokal, peningkatan pendapatan per kapita, dan peningkatan akses terhadap layanan keuangan dan infrastruktur ekonomi. Evaluasi ini dapat memberikan gambaran tentang efektivitas kebijakan dan program-program desentralisasi yang telah diimplementasikan oleh Pemerintah Daerah dalam mendukung pembangunan ekonomi di tingkat lokal.

Tanpa program pembangunan ekonomi yang konkret dari Pemerintah Daerah, kemajuan di bidang ekonomi sulit untuk tercapai. Berdasarkan asumsi ini, keberhasilan pelaksanaan program Pemerintah Daerah, terutama yang dilakukan oleh dinas di daerah yang memiliki akses langsung dengan kegiatan ekonomi masyarakat, menjadi relevan sebagai indikator pertumbuhan ekonomi masyarakat. Dalam konteks ini, jika program tersebut berhasil dilaksanakan selama dua tahun anggaran terakhir, maka akan memberikan dampak positif terhadap kemajuan ekonomi masyarakat di masa depan. Sebaliknya, jika program tersebut gagal dilaksanakan atau tidak mencapai sarannya dalam dua tahun anggaran terakhir, maka dampaknya akan negatif bagi kemajuan ekonomi masyarakat. (Mukti Pratama & Danang Pambudhi, 2021)

Beberapa bidang yang dapat dijadikan indikator dalam pertumbuhan ekonomi masyarakat meliputi perkembangan sektor pertanian, pertambangan dan energi, industri, pariwisata, dan lain-lain. Evaluasi terhadap perkembangan dalam bidang-bidang tersebut dapat memberikan gambaran tentang arah dan tingkat kemajuan ekonomi masyarakat setempat, serta efektivitas program-program pembangunan ekonomi yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah.

Peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi salah satu cara untuk menilai dampak pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah. Beberapa jenis pelayanan yang sering diberikan oleh Pemerintah Daerah kepada masyarakat meliputi bidang pertanian, pertambangan dan energi, industri, pariwisata, seni, budaya, dan lain-lain. Evaluasi terhadap kualitas pelayanan ini dapat memberikan gambaran tentang sejauh mana desentralisasi telah berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan masyarakat. Fleksibilitas program pembangunan juga menjadi hal yang penting dalam konteks ini. (Sakinah, 2013)

Fleksibilitas ini mencakup kemampuan aparat pelaksana untuk memahami kebutuhan dan tuntutan masyarakat, fleksibilitas dalam prosedur dan aturan formal, pengutamaan kepentingan masyarakat di atas

kepentingan pribadi, serta responsif terhadap ketidakadilan dan ketidakpuasan yang mungkin muncul dalam masyarakat. Dalam hal ini, pertanyaan yang relevan adalah apakah aparat pemerintah daerah dan instansi teknis (dinas) memiliki keleluasaan atau diskresi dalam mengelola urusan pemerintah yang mereka tangani. Dengan mengevaluasi kualitas pelayanan publik dan fleksibilitas program pembangunan, kita dapat memahami sejauh mana desentralisasi telah memberikan dampak positif dalam meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan bagi masyarakat setempat.

### **Outcomes Desentralisasi Dalam Otonomi Daerah**

Outcomes desentralisasi dapat dilihat dari dua aspek, yaitu peningkatan partisipasi masyarakat dan efektivitas pelaksanaan koordinasi. Peningkatan partisipasi masyarakat berkaitan dengan pemberian sebagian besar urusan pemerintahan kepada daerah, diharapkan masyarakat dapat aktif terlibat mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan dan pemeliharaan hasil pembangunan. Namun, pada awalnya, konsep partisipasi yang diharapkan oleh desentralisasi dalam otonomi daerah terlihat sulit untuk direalisasikan. Hal ini karena selama ini pemerintah mendominasi peran, sehingga masyarakat cenderung hanya sebagai objek pembangunan atau sekadar penonton. Peningkatan partisipasi masyarakat merupakan salah satu tujuan utama dari desentralisasi. Namun, dalam praktiknya, terdapat tantangan dalam mengubah paradigma dari peran pemerintah yang dominan menjadi memperkuat partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pembangunan. Diperlukan upaya yang berkelanjutan untuk membangun kesadaran dan kapasitas masyarakat dalam hal ini, serta memperkuat mekanisme partisipasi yang inklusif dan efektif.

Efektivitas pelaksanaan koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan dari unit-unit terpisah dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa koordinasi, individu-individu dan unit-unit dalam organisasi akan kehilangan pemahaman tentang peran mereka dan cenderung mengejar kepentingan masing-masing, bahkan dengan mengorbankan tujuan organisasi. Koordinasi sangat penting karena membantu memastikan bahwa setiap individu dan bagian organisasi memahami bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap tujuan keseluruhan. Ini juga memungkinkan penghindaran tumpang tindih dan konflik dalam pelaksanaan tugas, serta memastikan alokasi sumber daya yang efisien. (Zarkasyi et al., 2023)

Tingkat koordinasi yang diperlukan dalam suatu organisasi tergantung pada sifat dan tingkat ketergantungan antara tugas-tugas yang dilakukan oleh unit-unit yang berbeda. Koordinasi juga sangat penting dalam pekerjaan yang tidak rutin dan tidak terduga, di mana tingkat ketergantungan antar unit sangat tinggi. Dalam konteks pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah, efektivitas koordinasi antara berbagai lembaga dan unit pemerintah daerah menjadi krusial untuk mencapai tujuan pembangunan secara efisien dan efektif. Kebutuhan koordinasi dalam sebuah organisasi dapat dibedakan dalam tiga keadaan yang berbeda:

(a) Kebutuhan koordinasi atas ketergantungan kelompok (*pooled interdependence*), terjadi ketika unit-unit organisasi tidak saling bergantung satu sama lain dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari, tetapi mereka bergantung pada hasil kinerja yang memadai dari setiap unit untuk mencapai tujuan akhir. Dalam konteks ini, koordinasi diperlukan untuk memastikan bahwa semua unit beroperasi dengan efisien dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan keseluruhan.

(b) Kebutuhan koordinasi atas ketergantungan sekuensial (*sequential interdependence*), terjadi ketika suatu unit organisasi harus menyelesaikan tugas atau aktivitas tertentu sebelum unit-unit lain dapat melanjutkan dengan tugas-tugas mereka. Dalam situasi ini, koordinasi diperlukan untuk memastikan urutan dan timing yang tepat dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut agar tidak terjadi tumpang tindih atau keterlambatan yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

(c) Kebutuhan koordinasi atas ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), terjadi ketika unit-unit organisasi saling bergantung satu sama lain dalam suatu hubungan saling memberi dan menerima, di mana kesuksesan satu unit tergantung pada kesuksesan unit lainnya. Dalam situasi ini, koordinasi diperlukan untuk memastikan bahwa semua unit bekerja sama secara efektif dan saling mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. (Surgawati, 2022)

Dengan memahami jenis-jenis ketergantungan ini, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengelola kebutuhan koordinasi mereka sesuai dengan konteks dan karakteristik tugas-tugas yang dihadapi. Dari deskripsi tersebut, terlihat bahwa dalam hal output kebijakan, implementasi desentralisasi cenderung berhasil.

Proses pelaksanaan kegiatan bidang urusan otonomi, terutama dalam pelaksanaan program pembangunan, melibatkan beberapa unit organisasi yang terkait secara fungsional, seperti Walikota/Bupati (Kepala Daerah), organisasi dinas (instansi teknis), Bappeda, dan Kepala Bagian Keuangan, Sekretaris Daerah. Sebelum program kerja tahunan dinas daerah disetujui oleh Walikota/Bupati, dilakukan penelitian oleh Bappeda dan Bagian Keuangan.

Namun, dilihat dari aspek outcomes kebijakan, tampaknya ada masalah yang muncul. Meskipun implementasi desentralisasi telah menghasilkan output dalam bentuk proses dan struktur organisasi yang terkoordinasi dengan baik, namun hasil yang diharapkan dalam hal kemajuan ekonomi masyarakat melalui program pembangunan belum sepenuhnya efektif. Banyaknya urusan yang telah diterima oleh Kota/Kabupaten sebagai bagian dari desentralisasi justru menjadi beban berat bagi daerah, dan harapan untuk memacu pertumbuhan ekonomi masyarakat melalui berbagai program pembangunan belum tercapai secara memuaskan.

Kesimpulannya, meskipun dalam aspek output kebijakan implementasi desentralisasi terlihat berhasil dalam menciptakan koordinasi antar unit organisasi, namun aspek outcomes kebijakan menunjukkan bahwa masih ada tantangan dalam mencapai tujuan pembangunan ekonomi yang diharapkan. Diperlukan evaluasi lebih lanjut untuk memahami penyebab ketidaksesuaian antara output dan outcomes kebijakan tersebut, serta upaya untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program pembangunan di tingkat daerah. (Hadi et al., 2009)

### **Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Desentralisasi Dalam Otonomi Daerah**

Terdapat empat variabel yang dapat menjelaskan kinerja pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah di Kota/Kabupaten, yaitu:

#### **a. Aspek Manajerial**

Kemampuan kepemimpinan Kepala Daerah sebagai top manajer di daerah memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah. Mengingat bahwa desentralisasi dalam otonomi daerah masih merupakan hal yang baru bagi pemerintah daerah dan memiliki tujuan yang begitu luas dan kompleks, diperlukan kemampuan Kepala Daerah untuk mengelola agar tujuan kebijakan yang kompleks tersebut dipahami oleh semua pihak yang berkepentingan (stakeholders). Dalam manajemen modern, setiap organisasi harus memiliki visi dan misi yang jelas, yang menjadi pedoman bagi semua komponen dalam melaksanakan aktivitasnya. Visi organisasi tersebut harus disosialisasikan kepada seluruh pegawai, menjadi visi bersama yang harus diperjuangkan oleh semua. Seperti yang diungkapkan oleh Ordway Tead pada tahun 1954, visi organisasi yang jelas dan disosialisasikan dengan baik dapat menjadi pendorong bagi kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama.

Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan Kepala Daerah tidak hanya mencakup kemampuan manajerial, tetapi juga kemampuan untuk menginspirasi, mengkomunikasikan visi, dan memobilisasi semua pihak yang terlibat untuk bekerja menuju tujuan bersama. Dengan kepemimpinan yang efektif, Kepala Daerah dapat memastikan bahwa pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah berjalan dengan lancar dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat daerahnya.

Kendala yang dihadapi dalam merealisasikan misi yang telah ditetapkan lebih disebabkan oleh pelaksanaan program kerja yang belum terdesain secara baik. Sebagian besar dinas di daerah, yang bertanggung jawab sebagai pelaksana teknis urusan otonomi daerah, belum didukung dengan rencana strategis (renstra) yang memiliki kerangka logis yang baik dan memuat program-program yang dianggap strategis bagi kemajuan daerah. Dari deskripsi tersebut, terlihat bahwa kemampuan manajerial pimpinan daerah cukup baik dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Namun, hal ini belum didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang bertanggung jawab dalam melaksanakan program-program tersebut, maupun oleh anggaran yang tersedia. (Tupan & Setiorini, 2022)

Kondisi ini jelas berimplikasi terhadap kinerja desentralisasi dalam otonomi daerah, seperti yang telah dipaparkan sebelumnya. Meskipun terdapat visi, misi, dan tujuan yang jelas, namun tanpa dukungan yang memadai dalam hal desain program kerja, SDM yang kompeten, dan anggaran yang mencukupi, pelaksanaan desentralisasi di tingkat daerah mungkin tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, perlu adanya perbaikan dalam perencanaan dan pelaksanaan program kerja,

serta peningkatan dukungan terhadap SDM dan alokasi anggaran yang lebih efektif agar desentralisasi dalam otonomi daerah dapat berjalan dengan lebih baik dan mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Aspek SDM

Ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi, khususnya dalam dinas daerah, sangat penting dalam pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah. SDM yang dimaksud meliputi pegawai yang harus memiliki keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan tugas, perintah, dan anjuran dari pimpinan mereka. Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa ada kesesuaian dan kecocokan antara jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan keahlian yang dimiliki, sesuai dengan bidang tugas yang akan dikerjakan. Dalam konteks desentralisasi, SDM yang berkualitas dan terampil sangat diperlukan untuk menjalankan berbagai program dan kegiatan yang terkait dengan pelaksanaan otonomi daerah.

Mereka harus memiliki pemahaman yang baik tentang kebijakan dan tujuan desentralisasi, serta memiliki keterampilan manajerial dan teknis yang diperlukan dalam mengelola urusan pemerintahan di tingkat lokal. Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa jumlah pegawai yang tersedia sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Ketersediaan SDM yang memadai akan membantu memastikan bahwa pelaksanaan desentralisasi berjalan lancar dan efisien, serta dapat mencapai hasil yang diharapkan bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat di daerah tersebut.

c. Ketercukupan Pegawai Dinas Daerah

Waktu yang dibutuhkan oleh Pemerintah daerah untuk membenahi organisasi dinas daerah umumnya memakan waktu sekitar satu tahun. Namun, dalam kenyataannya, jumlah pegawai di setiap dinas atau instansi seringkali kurang mencukupi untuk melayani masyarakat secara optimal, meskipun sektor-sektor tersebut memiliki peran yang strategis dalam menggerakkan perekonomian daerah setempat. Sejauh ini, belum ada analisis yang dapat menyimpulkan bahwa semakin besar jumlah pegawai pada suatu organisasi, maka kinerja organisasi tersebut meningkat secara langsung. Namun, perlu diperhatikan bahwa dalam organisasi birokrasi, seperti pada beberapa dinas daerah, seringkali terdapat budaya birokrasi di mana para pegawai yang menduduki jabatan cenderung memiliki gaya kepemimpinan aristokrat. Artinya, mereka cenderung merasa sebagai bos yang dominan, yang tercermin dalam pola kerja sehari-hari mereka.

Fenomena ini dapat menjadi salah satu faktor yang menghambat kinerja organisasi, karena adanya kesenjangan antara struktur hierarki yang kaku dan kemampuan adaptasi yang terbatas terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Oleh karena itu, selain peningkatan jumlah pegawai, penting juga untuk memperhatikan aspek budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada dalam upaya meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi dinas daerah.

Budaya kerja yang menunjukkan bahwa pegawai dengan eselon cenderung enggan melakukan pekerjaan administratif, seperti mengetik surat, mengantar surat, atau mengatur kebersihan ruangan, dan lebih mengandalkan staf atau pegawai bawahan, secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Jika pegawai dengan eselon tidak mau melibatkan diri dalam pekerjaan administratif ini, hal ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam pembebanan kerja, serta menurunkan motivasi dan produktivitas staf bawahan yang merasa tidak dihargai. Jika para pegawai mau melibatkan diri dalam semua jenis pekerjaan, tanpa memandang titel atau jabatan, maka aktivitas organisasi dapat berjalan lebih lancar. Hal ini akan menciptakan atmosfer kerja yang lebih kooperatif dan inklusif, di mana setiap anggota organisasi merasa memiliki tanggung jawab yang sama terhadap kesuksesan organisasi. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi dinas secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penting untuk mendorong budaya kerja yang kolaboratif dan proaktif di dalam organisasi, di mana semua pegawai merasa memiliki tanggung jawab yang sama terhadap berjalannya aktivitas organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pemahaman yang jelas tentang peran dan kontribusi masing-masing anggota organisasi, serta pembentukan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan saling menghargai antar sesama pegawai.

d. Kesesuaian Kualifikasi Pendidikan Pegawai

Dalam mencapai SDM yang berkualitas, terdapat dua jalur yang biasanya ditempuh:

1. Sistem seleksi ketat: Jalur ini melibatkan proses seleksi yang ketat dengan persyaratan tertentu untuk suatu bidang pekerjaan. Proses seleksi ini bertujuan untuk memastikan bahwa calon pegawai memiliki kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Contoh proses seleksi termasuk tes tulis, wawancara, dan penilaian keterampilan.
2. Pendidikan/pelatihan tambahan atau magang: Jalur ini melibatkan pendidikan atau pelatihan tambahan yang diberikan kepada pegawai setelah mereka menjadi bagian dari organisasi, atau melalui program magang. Tujuan dari pendidikan atau pelatihan tambahan adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai dalam bidang tertentu. Program magang juga dapat memberikan kesempatan bagi calon pegawai untuk mendapatkan pengalaman praktis dan pemahaman tentang lingkungan kerja.

Kedua jalur ini dapat digunakan secara bersamaan atau secara terpisah, tergantung pada kebutuhan dan kebijakan organisasi. Penting untuk mencari keseimbangan yang tepat antara proses seleksi yang ketat dan investasi dalam pendidikan dan pelatihan tambahan, agar organisasi dapat mendapatkan SDM yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya.

Secara konseptual, organisasi yang memiliki SDM terbatas namun berkualitas cenderung akan lebih berhasil daripada organisasi yang memiliki jumlah pegawai banyak tetapi kualitas SDMnya rendah. Bahkan, situasi yang lebih buruk adalah ketika SDM yang terbatas juga memiliki kualitas yang rendah. Hal ini karena kualitas SDM menjadi kunci utama dalam menentukan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan menjalankan tugas-tugasnya. (Dianti, 2017)

Persoalan kualitas SDM menjadi sangat penting ketika organisasi dihadapkan pada pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan kualifikasi pendidikan atau keterampilan tertentu. Kurangnya sistem seleksi dan rekrutmen yang efektif dalam memastikan kecocokan antara kualifikasi pegawai dengan tugas yang diemban, terutama di dinas daerah, menjadi faktor utama yang menyebabkan kurangnya jumlah pegawai yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidang tugas mereka. Prinsip "the right men on the right place" seringkali tidak diperhatikan dengan baik dalam sistem rekrutmen di jabatan-jabatan yang ada di dinas daerah. Minimnya pegawai dinas daerah yang memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan tugas yang diemban, secara langsung berdampak pada rendahnya kinerja dalam pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah. Hal ini tercermin dari kinerja dinas daerah dalam menjalankan tugas-tugasnya yang tidak optimal.

Oleh karena itu, penting untuk memperbaiki sistem seleksi dan rekrutmen pegawai di dinas daerah agar memastikan bahwa pegawai yang direkrut memiliki kualifikasi pendidikan dan keterampilan yang sesuai dengan tugas yang akan diemban. Dengan cara ini, organisasi akan memiliki SDM yang lebih berkualitas dan mampu menjalankan tugas-tugasnya secara efektif, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja dalam pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah. (Horota et al., 2017)

e. Aspek Budaya Birokrasi

Ciri-ciri birokrasi pemerintah di Indonesia secara nasional seringkali mencakup unsur paternalisme yang kuat dalam pola hubungan baik internal maupun eksternal organisasi. Dalam hubungan antara bawahan dan pimpinan, seringkali terjadi dinamika di mana bawahan cenderung bersikap melayani dan memuaskan atasan. Hal ini seringkali menimbulkan dampak negatif terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh birokrasi kepada masyarakat sebagai pengguna jasa. Pola hubungan paternalistik ini dapat menghambat inovasi, partisipasi aktif, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Bawahan cenderung untuk tidak mempertanyakan atau mengkritik keputusan pimpinan, bahkan jika ada kebijakan yang tidak efektif atau tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sebagai akibatnya, kualitas layanan publik dapat menurun karena kurangnya akuntabilitas dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, budaya lokal juga memainkan peran penting dalam membentuk budaya birokrasi pemerintah, terutama di tingkat daerah. Budaya, tradisi, dan norma-norma lokal dapat mempengaruhi pola hubungan antara bawahan dan pimpinan, serta praktik-praktik administratif yang dilakukan dalam pemerintahan daerah. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan konteks budaya lokal dalam upaya meningkatkan kualitas layanan publik dan efektivitas birokrasi di setiap tingkatan pemerintahan. (Muhajji et al., 2016)

tampilan birokrasi pemerintah di berbagai wilayah di Indonesia, seperti Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Bali, dan Papua, dapat memiliki perbedaan yang signifikan. Salah satu aspek yang membedakan adalah pola pengambilan keputusan. Di pulau Jawa, terutama di Jawa Tengah dan Yogyakarta, pola pengambilan keputusan cenderung sangat hati-hati, terutama dalam hal keputusan diskresi. Hal ini dapat terkait dengan budaya dan tradisi yang menekankan pentingnya kehati-hatian dan kepatuhan terhadap norma-norma sosial yang ada. Namun, kehati-hatian ini dapat mengakibatkan lambannya pelayanan publik kepada masyarakat, karena proses pengambilan keputusan menjadi lebih lambat dan berbelit-belit.

Secara umum, birokrasi pemerintah di Indonesia, baik di tingkat pusat maupun daerah, masih dipengaruhi oleh sifat feodalisme yang tinggi. Sifat feodalisme ini merupakan warisan dari pola kerja birokrasi selama masa Orde Baru yang berkuasa selama lebih dari tiga puluh dua tahun. Dalam sistem feodal, terdapat hierarki yang kuat dan ketergantungan yang besar pada otoritas yang lebih tinggi, yang dapat menghambat inovasi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Oleh karena itu, reformasi birokrasi menjadi penting untuk mengurangi dampak negatif dari feodalisme dan meningkatkan kualitas layanan publik di seluruh Indonesia.

Pola kerja yang masih kental dengan unsur feodalisme dalam birokrasi seringkali dipertahankan oleh kelompok-kelompok di dalamnya karena adanya berbagai kepentingan ekonomi dan politik. Nilai budaya masyarakat yang mayoritas mengandalkan sektor agraris seringkali menekankan pentingnya keharmonisan antar elemen dan menghindari konflik yang dianggap merugikan semua pihak. Pola pikir dan mentalitas seperti ini menciptakan suatu kondisi di dalam birokrasi yang menghambat kritik atau otonomi untuk mengevaluasi keputusan atau kebijakan pimpinan, bahkan jika keputusan tersebut merugikan bawahan dan masyarakat secara luas. Dalam konteks ini, terlihat hubungan antara nilai-nilai yang masih dominan dalam masyarakat agraris dengan perilaku birokrasi, karena terjadi proses adopsi nilai-nilai tersebut di dalam birokrasi. Pola kerja ini masih dapat ditemui di kalangan birokrasi pemerintah di berbagai Kota/kabupaten di Indonesia, sehingga kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan belum optimal. Keterbatasan dalam memberikan kritik dan otonomi dalam mengevaluasi keputusan pimpinan dapat menghambat upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelayanan publik. Oleh karena itu, perlu adanya reformasi birokrasi yang menyeluruh untuk mengatasi masalah ini dan memastikan bahwa birokrasi dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat serta mampu memberikan pelayanan yang lebih baik. (Hania Cholily, 2023)

Pilihan untuk menjalankan birokrasi dengan pola sentralisme telah menimbulkan sejumlah persoalan terkait dengan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Sentralisme cenderung membuat kinerja birokrasi menjadi kaku, karena kecenderungan pihak birokrasi yang berada pada posisi lebih tinggi untuk mengambil sikap yang lebih dominan terhadap masyarakat. Hal ini menjadi semakin kritis di era globalisasi dan meningkatnya peran civil society, di mana semua pihak berupaya menerapkan prinsip good governance yang menekankan akuntabilitas, responsibilitas, dan transparansi dalam pelayanan publik. Sentralisme juga berdampak langsung pada budaya birokrasi, menciptakan lingkungan yang diskriminatif dan mendorong preferensi subjektif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta dalam hubungan internal organisasi birokrasi. Akibatnya, pertanggungjawaban terhadap publik dapat berkurang karena kurangnya kepedulian birokrasi terhadap kemajuan dan perubahan sosial ekonomi yang menjadi tujuan dari pelaksanaan pembangunan, di mana birokrasi seharusnya menjadi motor penggerak. Dalam konteks ini, reformasi birokrasi yang mencakup pengurangan sentralisme dan peningkatan akuntabilitas, transparansi, serta responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat menjadi penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.

Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa kinerja birokrasi tidak optimal disebabkan oleh beberapa faktor utama. Pertama, koordinasi yang lemah antar unit atau bagian dalam birokrasi mengakibatkan kelambanan dalam penyelesaian tugas pelayanan kepada masyarakat. Kedua, etos kerja yang kurang mendukung dan kurangnya disiplin kerja menyebabkan banyak tugas terbengkalai dan membutuhkan waktu yang lama untuk diselesaikan. Pola pikir yang rigid dalam menerapkan peraturan, terutama melalui penerapan dan penafsiran yang kaku terhadap petunjuk pelaksanaan dan teknis, membuat birokrasi menjadi tidak fleksibel dalam memberikan pelayanan publik. Struktur hierarkis dalam birokrasi juga menyebabkan pegawai menjadi terlalu tunduk pada pimpinan, sehingga melupakan peran mereka sebagai agen perubahan yang seharusnya memberikan pelayanan yang optimal kepada

masyarakat. Untuk meningkatkan kinerja birokrasi dan efisiensi pelayanan publik, diperlukan upaya untuk memperkuat koordinasi antar unit, memperbaiki etos kerja dan meningkatkan disiplin kerja, serta melonggarkan pola pikir yang terlalu kaku dalam menerapkan aturan. Selain itu, perlu dilakukan reformasi dalam struktur hierarkis birokrasi untuk memberikan lebih banyak ruang bagi inovasi dan kreativitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. (Herwastoeti, 2010)

f. Aspek Politik Lokal

Memperpanjang proses politik yang berupaya mengharmonisasi semua institusi birokrasi pemerintah dapat menciptakan hambatan dalam penyelesaian masalah, terutama jika hal ini bertentangan dengan pola musyawarah mufakat yang telah menjadi bagian dari tradisi demokrasi lokal. Birokrasi nasional yang telah berkembang dari kalangan bangsawan cenderung mengidentifikasi diri mereka sebagai golongan elit dengan status sosial yang tinggi, yang dapat mengganggu efektivitas pelayanan publik karena mereka mungkin cenderung mengharapkan perlakuan khusus baik dari internal maupun eksternal saat berinteraksi dalam konteks pelayanan publik.

Indikasi dari situasi di atas adalah penghargaan yang khusus diberikan kepada pejabat birokrat yang memiliki status sosial istimewa. Sikap angkuh di kalangan birokrat ini menyebabkan kesenjangan antara birokrasi pemerintah dan masyarakat, karena birokrat mungkin merasa lebih tinggi dari masyarakat umum yang menggunakan layanan publik. Budaya semacam ini jelas menjadi penghalang bagi birokrat untuk berfungsi secara optimal dengan kinerja yang memadai dalam memberikan pelayanan publik. Perkembangan politik lokal di masyarakat daerah membuka peluang untuk meningkatkan partisipasi politik masyarakat lokal, yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan yang terkait dengan masalah-masalah publik.

keterlibatan masyarakat lokal dalam proses pembuatan kebijakan publik menjadi kunci untuk menciptakan kebijakan yang lebih berpihak kepada kebutuhan dan aspirasi mereka. Dengan melibatkan berbagai kelompok kepentingan yang ada dalam masyarakat, kebijakan publik dapat lebih akurat mencerminkan kebutuhan dan aspirasi yang beragam. Konsep desentralisasi dan otonomi yang luas setelah reformasi memberikan kesempatan baru bagi masyarakat untuk berperan aktif dalam pembangunan, sehingga hubungan antara pemerintah daerah dan masyarakat menjadi lebih kolaboratif.

Permasalahan tersebut memang mencerminkan tantangan yang masih dihadapi dalam reformasi birokrasi dan pembangunan demokrasi di tingkat daerah. Meskipun telah ada perubahan dalam akses masyarakat terhadap proses pembuatan kebijakan publik, namun masih diperlukan langkah-langkah lebih lanjut untuk mengatasi penyimpangan dan penyalahgunaan kekuasaan yang dilakukan oleh pihak birokrasi pemerintah. Selain itu, peran legislatif yang seharusnya menjadi kontrol terhadap kebijakan publik juga perlu diperkuat. Seiring dengan itu, diperlukan kesadaran bahwa pembahasan APBD dan alokasi sumber daya publik haruslah bersifat transparan dan berpihak kepada kepentingan masyarakat luas, bukan hanya terfokus pada kepentingan internal. Penekanan pada peningkatan kesejahteraan pribadi para anggota legislatif seharusnya tidak boleh mengaburkan fokus utama mereka dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berkeadilan bagi masyarakat. Dengan demikian, langkah-langkah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan, memperkuat peran legislatif dalam pengawasan, serta menghilangkan kepentingan pribadi dalam pengalokasian anggaran merupakan langkah yang penting untuk memperbaiki kinerja birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di tingkat daerah.

### **Rekomendasi Pelaksanaan Desentralisasi Dalam Otonomi Daerah**

Terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan dari berbagai aspek untuk mengatasi kendala yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah Kota/kabupaten dalam pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah:

- a. Aspek Manajerial
  1. Meningkatkan kapasitas manajerial kepala daerah dan pejabat pemerintah daerah dalam memahami dan mengelola kebijakan desentralisasi.
  2. Merumuskan rencana strategis yang jelas dan terukur untuk pelaksanaan desentralisasi, termasuk peningkatan kualitas layanan publik dan efektivitas program pembangunan.
- b. Aspek SDM Organisasi

1. Melakukan evaluasi kebutuhan SDM di setiap dinas atau instansi pemerintah daerah dan memastikan bahwa pegawai memiliki kualifikasi pendidikan dan keterampilan yang sesuai dengan tugas yang diemban.
  2. Melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan secara teratur untuk meningkatkan kompetensi dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas-tugas terkait desentralisasi.
- c. Aspek Budaya Organisasi
1. Membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas, transparansi, dan akuntabilitas.
  2. Menggalakkan budaya kerja yang inklusif, di mana semua pegawai merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan desentralisasi.
- d. Politik Lokal
1. Mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan melalui mekanisme partisipasi publik yang inklusif.
  2. Memperkuat peran legislatif dalam pengawasan dan pembuatan kebijakan publik yang berpihak pada kepentingan masyarakat luas.
  3. Dengan mengambil langkah-langkah ini dari berbagai aspek, diharapkan Pemerintah Daerah Kota/kabupaten dapat mengatasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan desentralisasi dalam otonomi daerah dan meningkatkan efektivitas serta kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN/REKOMENDASI

##### 4.1 Kesimpulan

Output kebijakan desentralisasi dapat diukur dari pertumbuhan ekonomi masyarakat, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan fleksibilitas program pembangunan. Faktor-faktor seperti kemampuan aparat dalam memahami kebutuhan masyarakat, ketidakakutuhan dalam prosedur, dan responsif terhadap ketidakadilan turut berperan dalam menentukan keberhasilan. Outcomes kebijakan desentralisasi mencakup peningkatan partisipasi masyarakat dan efektivitas koordinasi pelaksanaan. Keberhasilan ditandai oleh partisipasi aktif masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan serta efisiensi koordinasi antarunit organisasi. Faktor-faktor seperti manajemen, SDM, budaya organisasi, dan politik lokal memengaruhi efektivitas pelaksanaan desentralisasi. Kendala seperti kualifikasi SDM yang kurang, budaya birokrasi yang kaku, dan sentralisme dalam pengambilan keputusan dapat menghambat kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik yang optimal.

#### REFERENSI

- Dianti, Y. (2017). 濟無No Title No Title No Title. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2(1), 5–24. [http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB 2.pdf](http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB%202.pdf)
- Hadi, O. :, Fakultas, S., Universitas, E., & Semarang, D. (2009). Analisis Dampak Pertumbuhan Ekonomi, Kesenjangan Antar Daerah Dan Tenaga Kerja Terserap Terhadap Kesejahteraan Di Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Tengah Dalam Era Desentralisasi Fiskal. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 16(1), 50–69.
- Hania Cholily, V. (2023). Pelaksanaan Otonomi Daerah dan Desentralisasi Fiskal di Indonesia (Studi Kasus: Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah). *COMSERVA Indonesian Journal of Community Services and Development*, 2(10), 2025–2039. <https://doi.org/10.59141/comserva.v2i10.635>
- Herwastoeti. (2010). Konsep Desentralisasi Fiskal Terhadap Otonomi Daerah. *100 Humanity*, 5(2), 100–108.
- Horota, P., Purba Riani, I. A., & Marbun, R. M. (2017). Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dalam Rangka Otonomi Daerah Melalui Potensi Pajak Dan Retribusi Daerah Di Kabupaten Jayapura. *KEUDA (Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan Daerah)*, 2(1), 1–33. <https://doi.org/10.52062/keuda.v2i1.716>
- Muhajji, Mattalatta, & Tamsah, H. (2016). The Analysis of Regional Autonomy Effectiveness and Its Effect on Financial Performance of District / City of South Sulawesi. *Jurnal Mirai Management 1 (No. 1)*,

- 136 - 158, 1(September).
- Mukti Pratama, S., & Danang Pambudhi, H. (2021). Kedudukan, Fungsi, dan Pengawasan Peraturan Kebijakan Kepala Daerah dalam Kerangka Sistem Otonomi Daerah. *Jurnal Analisis Hukum*, 4, 120–130.
- Partini, R. I., Nurti, S., & Fadriati. (2023). Analisis Dan Dampak Kebijakan Pendidikan Nasional Tentang Desentralisasi Pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(4), 270–278.
- Pujiati, A. (2004). *EKONOMI PEMBANGUNAN ajian konomi egara erkembang K E N B ANALISIS PERTUMBUHAN EKONOMI DI KARESIDENAN SEMARANG ERA DESENTRALISASI FISKAL*. 33, 61–70.
- Sakinah, N. (2013). Otonomi Daerah dan Desentralisasi Desa. *Jurnal Politik Profetik*, 1(1), 35–50.
- Sasana, H. (2007). Analisis Dampak Transfer Pemerintah Terhadap Kinerja Fiskal Di Kabupaten/Kota Propinsi Jawa Tengah Dalam Pelaksanaan Desentralisasi Fiskal. In *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan* (Vol. 7, Issue 2, p. 223). <https://doi.org/10.23917/jep.v7i2.3985>
- Surgawati, I. (2022). Analisis Derajat Desentralisasi Fiskal pada Kabupaten/Kota di Indonesia Menjelang 20 Tahun Otonomi Daerah. *WELFARE Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(2), 75–85. <https://doi.org/10.37058/wlfr.v2i2.3566>
- Tupan, T., & Setiorini, R. A. (2022). Narative Review Konten Publikasi Implementasi Kebijakan Desentralisasi Dan Otonomi Daerah Di Wilayah Perbatasan. *Shaut Al-Maktabah: Jurnal Perpustakaan, Arsip Dan Dokumentasi*, 14(1), 39–49. <https://doi.org/10.37108/shaut.v14i1.658>
- Wurangian, S., Engka, D. S. M., & Tolosang, K. D. (2017). ANALISIS KEMAMPUAN KEUANGAN DAERAH DALAM PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH DI KOTA TOMOHON (Studi Kasus Di Kota Tomohon Periode Tahun 2007-2015). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 17(01), 64–78.
- Zarkasyi, an, Digdowiseiso, K., Pascasarjana Universitas Nasional, S., & Author, C. (2023). Analysis of Fiscal Decentralization of Bulukumba. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4428–4434. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Dianti, Y. (2017). 濟無No Title No Title No Title. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2(1), 5–24. [http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB 2.pdf](http://repo.iain-tulungagung.ac.id/5510/5/BAB%202.pdf)
- Hadi, O. :, Fakultas, S., Universitas, E., & Semarang, D. (2009). Analisis Dampak Pertumbuhan Ekonomi, Kesenjangan Antar Daerah Dan Tenaga Kerja Terserap Terhadap Kesejahteraan Di Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Tengah Dalam Era Desentralisasi Fiskal. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 16(1), 50–69.
- Hania Cholily, V. (2023). Pelaksanaan Otonomi Daerah dan Desentralisasi Fiskal di Indonesia (Studi Kasus: Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah). *COMSERVA Indonesian Journal of Community Services and Development*, 2(10), 2025–2039. <https://doi.org/10.59141/comserva.v2i10.635>
- Herwastoeti. (2010). Konsep Desentralisasi Fiskal Terhadap Otonomi Daerah. *100 Humanity*, 5(2), 100–108.
- Horota, P., Purba Riani, I. A., & Marbun, R. M. (2017). Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dalam Rangka Otonomi Daerah Melalui Potensi Pajak Dan Retribusi Daerah Di Kabupaten Jayapura. *KEUDA (Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan Daerah)*, 2(1), 1–33. <https://doi.org/10.52062/keuda.v2i1.716>
- Muhajji, Mattalatta, & Tamsah, H. (2016). The Analysis of Regional Autonomy Effectiveness and Its Effect on Financial Performance of District / City of South Sulawesi. *Jurnal Mirai Management 1 (No. 1)*, 136 - 158, 1(September).
- Mukti Pratama, S., & Danang Pambudhi, H. (2021). Kedudukan, Fungsi, dan Pengawasan Peraturan Kebijakan Kepala Daerah dalam Kerangka Sistem Otonomi Daerah. *Jurnal Analisis Hukum*, 4, 120–130.
- Partini, R. I., Nurti, S., & Fadriati. (2023). Analisis Dan Dampak Kebijakan Pendidikan Nasional Tentang Desentralisasi Pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(4), 270–278.
- Pujiati, A. (2004). *EKONOMI PEMBANGUNAN ajian konomi egara erkembang K E N B ANALISIS PERTUMBUHAN EKONOMI DI KARESIDENAN SEMARANG ERA DESENTRALISASI FISKAL*. 33, 61–70.
- Sakinah, N. (2013). Otonomi Daerah dan Desentralisasi Desa. *Jurnal Politik Profetik*, 1(1), 35–50.
- Sasana, H. (2007). Analisis Dampak Transfer Pemerintah Terhadap Kinerja Fiskal Di Kabupaten/Kota

- Propinsi Jawa Tengah Dalam Pelaksanaan Desentralisasi Fiskal. In *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan* (Vol. 7, Issue 2, p. 223). <https://doi.org/10.23917/jep.v7i2.3985>
- Surgawati, I. (2022). Analisis Derajat Desentralisasi Fiskal pada Kabupaten/Kota di Indonesia Menjelang 20 Tahun Otonomi Daerah. *WELFARE Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(2), 75–85. <https://doi.org/10.37058/wlfr.v2i2.3566>
- Tupan, T., & Setiorini, R. A. (2022). Narative Review Konten Publikasi Implementasi Kebijakan Desentralisasi Dan Otonomi Daerah Di Wilayah Perbatasan. *Shaut Al-Maktabah: Jurnal Perpustakaan, Arsip Dan Dokumentasi*, 14(1), 39–49. <https://doi.org/10.37108/shaut.v14i1.658>
- Wurugian, S., Engka, D. S. M., & Tolosang, K. D. (2017). ANALISIS KEMAMPUAN KEUANGAN DAERAH DALAM PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH DI KOTA TOMOHON (Studi Kasus Di Kota Tomohon Periode Tahun 2007-2015). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 17(01), 64–78.
- Zarkasyi, an, Digdowiseiso, K., Pascasarjana Universitas Nasional, S., & Author, C. (2023). Analysis of Fiscal Decentralization of Bulukumba. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4428–4434. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>