

PENYELESAIAN TATA BATAS DAERAH OTONOM BARU (DOB) DI KALIMANTAN TENGAH

Slamet Winaryo

e-mail: slamet.winaryo@fkip.upr.ac.id

ABSTRACT

Completion of boundaries in the New Autonomous Region in Central Kalimantan is a conceptual study of article to find out the extent of the implementation of the administrative boundary delimitation in the New Autonomous Region in Central Kalimantan stipulated by Law Number 5 of 2002 concerning the Establishment of 8 New Autonomous Regions in Central Kalimantan. In this Law it is emphasized that the settlement of regional boundaries by no later than 2 years in New Autonomous Region 8 districts must be completed, as stipulated in the Decree of the Minister of Home Affairs No. 76 of 2012 concerning Guidelines for Confirmation of Regional Boundaries in an effort to create orderly government administration, provide clarity and legal certainty towards the boundaries of an area that meets technical and juridical aspects. The conceptual method of the article using literature study and or documentation studies relating to the implementation of regional boundary. The results of a conceptual study of the implementation of regional boundary delineation in the New Autonomous Region in Central Kalimantan, there are 23 boundary segments, during the 17 years of implementation, which has been completed until 2019, as many as 16 boundary segments (69.56%) while for 7 segments (30.44%) are not finished. The conclusion is the completion of regional boundaries cannot be completed in a short time needs. In order to complete 5 segments, it takes 13 years, while in 2017 the were 6 segments completed, in 2018 there were 1 complete segment, and in 2019 there were only 4 segments. It takes a very long time of arguing and take a lot of time. Conclusion completion of the boundary requires a long time stages of preparation of documents, tracking, determining coordinates, making maps is not easy. The government does not have administrative boundaries, but it must provide services to the community so that social problems arise.

Keywords: Regional Border Arrangements, Orderly Government Administration, Legal Certainty in Regional Resources.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Desentralisasi dan otonomi daerah di Indonesia dapat dicermati dalam kerangka konstitusi Negara Kesatuan Republik Indonesia untuk mencapai kesejahteraan masyarakat yang lebih merata dan lebih adil karena kewenangan ada di daerah. Hal ini dapat kita lihat di dalam UUD 1945 terdapat dua nilai dasar yang dikembangkan yakni, nilai unitaris dan nilai desentralisasi teritorial.

Nilai dasar unitaris diwujudkan dalam pandangan bahwa Indonesia tidak akan mempunyai kesatuan pemerintah lain di dalamnya yang bersifat Negara. Artinya

kedaulatan yang melekat pada rakyat, bangsa dan negara Republik Indonesia tidak akan terbagi di antara kesatuan-kesatuan pemerintahan. Sedangkan nilai dasar desentralisasi teritorial diwujudkan dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah dalam bentuk otonomi daerah.

Dengan demikian jika dikaitkan dengan dua nilai dasar konstitusi tersebut, penyelenggaraan desentralisasi di Indonesia terkait erat dengan pola pembagian kekuasaan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Hal ini karena dalam penyelenggaraan desentralisasi selalu terdapat dua elemen penting, yakni pembentukan daerah otonom dan penyerahan kekuasaan secara hukum dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus bagian-bagian tertentu urusan pemerintahan.

Desentralisasi merupakan instrumen dalam pencapaian tujuan bernegara dalam kerangka kesatuan bangsa (*national unity*) yang demokratis (*democratic government*). Maka yang harus diperhatikan dalam bernegara ini adalah keseimbangan antara kebutuhan untuk menyelenggarakan desentralisasi dengan kebutuhan memperkuat negara kesatuan Republik Indonesia agar terwujud tata pemerintahan yang baik (*good governance*) dan Pemerintah yang bersih (*clean government*) David Osborne dan Ted Gaebler (Inu Kencana S, 2011).

Tujuan utama yang ingin dicapai melalui kebijakan desentralisasi yaitu untuk tujuan politik dan tujuan administratif. Tujuan politik akan memposisikan Pemda sebagai medium pendidikan politik bagi masyarakat di tingkat lokal dan secara agregat akan berkontribusi pada pendidikan politik secara nasional untuk mempercepat terwujudnya *civil society*. Sedangkan tujuan administratif akan memposisikan Pemda sebagai unit pemerintahan di tingkat lokal yang berfungsi untuk menyediakan pelayanan masyarakat secara efektif, efisien dan ekonomis. Maka kualitas penyelenggara pemerintahan pada daerah otonom baru akan diukur dalam beberapa hal antara lain dalam kualitas pelayanan publik, transparansi perencanaan dan penganggaran, serta tingkat capaian kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan infrastruktur yang diperlukan masyarakat. Tentu sumber daya alam di daerah akan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan daerah otonom baru.

Persoalan otonomi daerah dapat dikatakan cukup kompleks dan banyak dimensi, karena tidak hanya menyangkut persoalan pemerintahan saja tetapi lebih dari itu terkait aspek hukum, ekonomi, sosial, politik, budaya, hankam, dan bidang lainnya. Belum lagi pendapat yang menganggap bahwa sebagai negara kesatuan dengan wilayah yang begitu luas (dalam bentuk pulau-pulau) serta didiami bermacam-macam etnis yang berbeda, akan sangat sulit dan menjadi tantangan tersendiri dalam menerapkan otonomi daerah.

Sesungguhnya kata kunci keberhasilan otonomi daerah antara lain pada persoalan kemampuan untuk mandiri dan bersinergi. Bagaimana suatu daerah mampu mandiri menggali berbagai potensi sumber daya yang ada, agar pembangunan tidak tergantung dengan belas kasihan pihak lain untuk menjadi modal pembangunan yang berkelanjutan. Juga bagaimana daerah mampu mensinergiskan semua potensi yang ada antara

pemerintah-masyarakat-dan dunia usaha saling bahu membahu melaksanakan pembangunan dengan berbasis masyarakat.

Berbagai implikasi dari implementasi Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah satu diantaranya adalah daerah menjadi memandang sangat penting perlunya penegasan batas suatu daerah atau wilayah. Sebab batas daerah akan sangat mempengaruhi banyak aspek, terutama aspek sumber pendapatan asli daerah. Sehingga dalam otonomi daerah ini daerah dipacu untuk lebih aktif dalam mengeksploitasi dan mengeksplorasi sumber daya di daerahnya mulai dari sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya lainnya untuk pembangunan daerah.

Kemampuan daerah dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada menjadi penentu bagi daerah tersebut dalam menjalankan otonomi daerah. Sehingga daerah-daerah menjadi terdorong untuk memetakan secara pasti sampai sejauh mana wilayah kewenangannya, terutama yang memiliki potensi sumber daya alam yang mendukung Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Tentu untuk mencapai optimalisasi sumberdaya pembangunan yang efektif dan produktif akan dipengaruhi aspek efektifitas birokrasi, maka sangat perlu dilakukan reformasi birokrasi dalam perubahan *mind-set dan culture-set* serta pengembangan budaya kerja. Reformasi birokrasi diarahkan pada upaya-upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi, secara berkelanjutan, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa (*good governance*), pemerintah yang bersih (*clean government*), dan bebas KKN. Reformasi birokrasi dengan melakukan perubahan *mindset dan culturset* bukanlah perkara yang mudah. Inilah kemudian yang seharusnya menjadi perhatian utama dalam peningkatan pelayanan publik. Hal ini menyangkut kelompok masyarakat yang kuat sebagai faktor eksternal reformasi birokrasi yang menjadi penekan dalam perubahan pelaksanaan kebijakan publik.

Dari beberapa permasalahan dalam pelaksanaan otonomi daerah yang ada, nampak persoalan penyelesaian tata batas daerah pada daerah otonom baru sangat penting. Sebab dalam undang-undang pembentukan daerah otonom telah ditegaskan batas waktu penyelesaian tata batas daerah. Hal ini selain mempengaruhi pelayanan administrasi pemerintahan yang paling dirasakan adalah sangat berpengaruh pada kondisi perkembangan ekonomi, politik, sosial, budaya, dan ketentraman masyarakat pada daerah yang berbatasan.

B. Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan penulisan artikel kajian konseptual ini untuk melihat sejauh mana efektivitas dan produktivitas penyelenggaraan pemerintahan di era otonomi daerah dalam penyelesaian tata batas daerah pada Daerah Otonom Baru (DOB) di Kalimantan Tengah sesuai UU Nomor 5 Tahun 2002 tentang Pembentukan Kabupaten Katingan, Kabupaten Seruyan, Kabupaten Sukamara, Kabupaten Lamandau, Kabupaten Gunung Mas, Kabupaten Pulang Pisau, Kabupaten Murung Raya, dan Kabupaten Barito Timur.

Ruang Lingkup kajian pada pelaksanaan penyelesaian tata batas daerah dengan melihat konsep teknis tata batas, konsep SDM aparatur, kinerja organisasi, reformasi birokrasi, dan kebijakan public. Paling tidak lima konsep ini memiliki kontribusi positif dalam penyelesaian tata batas daerah otonom baru.

METODE PENGUMPULAN DATA

Dalam penyusunan artikel kajian konsep ini menggunakan metode pengumpulan data dengan studi dokumentasi/pustaka dan melakukan diskusi dengan beberapa personal tim Penegasan Batas Daerah provinsi Kalimantan Tengah di Biro Pemerintahan Provinsi Kalimantan Tengah.

KONSEPSI KEBIJAKAN PUBLIK TATA BATAS DOB

1. Konsepsi Tata Batas

Dalam perjalanan otonomi daerah setelah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa dalam implementasinya terdapat beberapa fenomena yang berkembang dan memerlukan penanganan yang sistematis dan profesional. Pembentukan daerah otonom, pembentukan kecamatan dan desa/kelurahancenderung meningkat di wilayah administrasi pemerintahan masing-masing, namun belum diikuti dengan penguatan tertib penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang memadai, sehingga menyebabkan kurang optimalnya upaya pembinaan penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan.

Otonomi daerah harus mampu mendorong pemerintah daerah untuk mengoptimalkan semua potensi sumber daya alam yang dimiliki, namun masih terkendala karena ruang dan batas antar daerah yang pada umumnya masih imajiner. Demikian halnya dengan penataan dan penegasan batas antar daerah/wilayah yang selama ini kurang mendapat perhatian, menyebabkan munculnya masalah-masalah baru di wilayah perbatasan.

Keberadaan daerah otonom dari segi kewilayahan dipisahkan satu sama lain dengan batas daerah, sehingga saat ini sebagian besar daerah belum ditegaskan batas-batasnya secara pasti di lapangan dan belum dipetakan yang dilengkapi dengan koordinat titik-titik batas, dan penentuan batas antar daerah hanya didasarkan atas saling pengertian serta pengakuan bersama terhadap tanda batas yang ada. Batas tersebut umumnya bersifat alami seperti : jalan, sungai, punggung bukit, gunung dll. Dengan semakin berkembangnya penduduk, pemukiman, kegiatan usaha, dan aktivitas penyelenggaraan pemerintahan, semuanya memerlukan lahan dan sumber daya alam, sehingga berpotensi munculnya kerawanan wilayah khususnya yang berkaitan dengan batas antar daerah.

Pengertian Daerah menurut Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah, bahwa daerah otonom selanjutnya disebut daerah, adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pembentukan daerah adalah pemberian Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 76 tahun 2012 tentang Pedoman Penegasan Batas Daerah, bahwa pengertian batas daerah adalah pemisah wilayah penyelenggaraan kewenangan suatu daerah dengan daerah lain, dengan terdapat pada batas daerah di darat dan di laut. Batas status pada wilayah tertentu sebagai daerah propinsi, daerah kabupaten dan daerah kota (Pasal 1 Permendagri 76/2012).

Batas daerah di darat adalah pemisah wilayah administrasi pemerintahan antara daerah yang berbatasan berupa pilar batas di lapangan dan daftar koordinat di peta. Sedangkan batas daerah di laut adalah pemisah antara daerah yang berbatasan berupa garis khayal (*imajiner*) di laut dan daftar koordinat di peta yang dalam implementasinya merupakan batas kewenangan pengelolaan sumber daya di wilayah laut.

Sesuai Permendagri 76/2012 Pasal 5 bahwa Penegasan batas daerah di darat harus melalui 4 (empat) tahapan yaitu : penyiapan dokumen, pelacakan batas, pengukuran dan penentuan posisi batas, dan pembuatan peta batas. Sedang penegasan batas daerah di laut juga melalui 4 (empat) tahapan, yaitu : penyiapan dokumen, penentuan garis pantai, pengukuran dan penentuan batas, dan pembuatan peta batas daerah di laut. Tahapan penegasan batas daerah di darat dan di laut dilakukan dengan prinsip geodesi, dan batas di laut juga dengan prinsip hidrografi.

Dalam penegasan batas daerah Kabupaten/Kota oleh Tim Penegasan Batas Daerah (BPD) mempunyai dan tugas sebagai berikut :

- a. Menginventarisasi/menyiapkan dokumen batas daerah;
- b. Melakukan pengkajian terhadap dokumen batas untuk menentukan titik koordinat sementara pada peta;
- c. Menyajikan peta kerja batas berikut titik koordinatnya dan menentukan garis batas sementara di atas peta dasar;
- d. Melakukan supervise teknis/lapangan dalam penegasan batas daerah;
- e. Melaporkan hasil pelaksanaannya kepada gubernur bagi tim penegasan batas provinsi dan kepada bupati/walikota bagi tim PBD kabupaten/kota;
- f. Menyiapkan dan menandatangani berita acara atau menugaskan pejabat lainnya untuk menandatangani berita acara, berita acara dimaksud terdiri : (1) berita acara penyiapan dokumen; (2) berita acara pelacakan batas; (3) berita acara pengukuran dan penentuan posisi batas; (4) berita acara pembuatan peta batas; (5) berita acara penyelesaian perselisihan batas; (6) berita acara verifikasi lapangan.

Sesuai Peremendagri 76/2012 bahwa penyelesaian penegasan batas daerah dapat dilakukan 2 (dua) cara yaitu system kartometrik dan survey lapangan. Penegasan batas

daerah dengan system kartometrik difasilitasi oleh tim PBD pusat dengan mengundang tim PBD provinsi dan kabupaten/kota yang berbatasan dalam satu provinsi. Sedangkan batas antar provinsi tim PBD pusat mengundang tim PBD provinsi yang berbatasan dan tim PBD kabupaten/kota yang berbatasan.

Sedangkan penegasan batas daerah secara survey lapangan dapat dilaksanakan oleh tim PBD pusat, tim PBD provinsi, dan tim PBD kabupaten/kota. Untuk batas antar kabupaten dalam wilayah provinsi dilakukan oleh tim PBD kabupaten/kota atau tim PBD provinsi yang dikoordinasikan oleh tim PBD provinsi dengan mengundang tim PBD kabupaten/kota yang berbatasan. Selanjutnya penyelesaian batas daerah antar provinsi penegasan batas dilaksanakan oleh tim PBD provinsi atau tim PBD pusat dengan mengundang tim PBD provinsi yang berbatasan dan tim PBD kabupaten/kota yang berbatasan.

Jika dalam penyelesaian penegasan batas daerah terjadi perselisihan, maka penyelesaian perselisihan batas daerah kabupaten/kota dilakukan oleh gubernur dengan mengundang rapat bupati/walikota yang berselisih. Rapat penyelesaian perselisihan batas daerah ini paling banyak dilakukan 3 (tiga) kali rapat dan gubernur dapat memutuskan. Tetapi jika Gubernur juga belum mampu memutuskan pada rapat ke tiga, maka Gubernur harus menyerahkan kepada Menteri Dalam Negeri (Pasal 26, 27, 28, dan 29 Permendagri 76/2012).

2. Konsepsi SDM Aparatur

Sumber daya manusia aparatur adalah potensi yang terdapat pada diri manusia, baik secara individu, keluarga, kelompok masyarakat, warga negara serta sebagai anggota warga dunia, demikian menurut Soerjadi (1993). Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) biasanya dimaknai sebagai pemberian kesempatan belajar atau berlatih pada pekerjaan khususnya dari pegawai tersebut dengan tujuan untuk membantu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja. Ini dilakukan melalui kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, magang.

Tim Penegasan Batas Daerah (PBD) sangat perlu peningkatan dan pengembangan sumber daya manusianya (*humanresources development*) terutama dalam pemanfaatan teknologi informasi digital dalam pemetaan tata batas daerah. Hal ini penting mengingat wilayah Daerah Otonom Baru sangat bervariasi tingkat kesulitannya kondisi geografisnya, ada beberapa wilayah yang tidak dapat dijangkau secara langsung tetapi memerlukan fasilitas teknologi pemetaan.

Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada pelatihan saja, tetapi lebih luas yang meliputi perencanaan karier dan penilaian kinerja. Artinya bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya meningkatkan kualitas hidup guna mencapai tingkat produktivitas tertentu sebagai peningkatan daya tenaga kerja. Pengembangan sumber daya manusia mencakup tiga kegiatan yakni:

a. Pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*).

Pelatihan dan pengembangan memfokuskan kegiatan pada peningkatan dan perbaikan keahlian serta kemampuan individual. Pelatihan dimaksudkan untuk memberikan bekal pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan dalam rangka melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan organisasi kepadanya.

b. Pengembangan Organisasi (*Organization Development*).

Desimone, Werner dan Haris (2002) secara operasional mendefinisikan pengembangan organisasi adalah terciptanya perubahan dalam organisasi. Pengembangan organisasi menekankan perubahan dalam tubuh organisasi pada level makro dan level mikro. Perubahan makro adalah secara keseluruhan perubahan terjadi dalam tubuh organisasi, sedangkan secara mikro adalah perubahan terjadi secara individu, kelompok kecil atau tim dalam organisasi.

c. Pengembangan Karier (*Carrier Development*).

Pengembangan karier telah menjadi perhatian para pengelola organisasi, sejak dekade 1970-an sampai dengan sekarang semakin meningkat. Pengembangan karier sebagai komponen vital dalam program pengembangan sumber daya manusia pada posisi yang strategis.

3. Konsepsi Kinerja Organisasi

Lembaga Administrasi Negara (2004) menjelaskan kinerja adalah kerja, prestasi, tampilan hasil kerja, capaian dalam memperoleh hasil kerja tingkat kecepatan/efisiensi/produktivitas/ efektivitas dalam mencapai tujuan. Jadi kinerja merupakan “*State of Condition*” dari suatu pelaksanaan kerja dalam mencapai sesuatu yang diinginkan (tujuan, sasaran, hasil yang diinginkan, perubahan yang diinginkan).

Dalam Keputusan Kepala LAN Nomor : 239/X/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dijelaskan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diketahui adanya unsur-unsur penting dalam kinerja, yakni hasil kerja, manusia (pegawai), proses atau organisasi, terbukti secara kongkrit dan dapat diukur. Dari unsur tersebut yang memerlukan pembahasan paling kompleks adalah berkaitan dengan bukti kongkrit yang dapat diukur. Sebab bukti kongkrit pekerjaan yang dapat diukur antara organisasi satu dengan yang lainnya berbeda-beda, sehingga untuk melakukan penilaian atau pengukuran kerja terlebih dahulu harus diciptakan standar pengukuran kinerja yang dipengaruhi antara lain oleh jenis pekerjaan, struktur organisasi, iklim organisasi, program kerja, dan sebagainya yang tentunya berbeda pula antar satu dengan yang lainnya.

Demikian dalam hal pengukuran yang merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Selama ini, keberhasilan suatu

instansi pemerintah lebih ditekankan kepada kemampuan instansi dalam menyerap sumber daya (terutama anggaran) sebanyak-banyaknya, walaupun hasilnya sangat mengecewakan. Keberhasilan suatu instansi pemerintah lebih dilihat dari kemampuan instansi tersebut, berdasarkan sumber daya yang dikelolanya, untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik.

Dalam menentukan suatu kinerja perlu dipahami adanya indikator kinerja dan standar pengukuran kinerja, yaitu :

- a. Indikator Kinerja; Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, sebelum dilaksanakan pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*) maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.
- b. Standar Pengukuran Kinerja; Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan pelaporan akuntabilitas, kinerjanya sendiri merupakan bukti nyata dari akuntabilitas instansi kepada publik yaitu suatu hasil kerja yang telah di janjikan kepada publik.

Mengingat tim Penegasan Batas Daerah berada pada lingkup kerja Biro Pemerintahan maka sudah seharusnya dari unsur organisasi harus diperkuat dalam fungsi dan tugas yang diperlukan dalam penanganan penegasan batas daerah.

4. Konsepsi Reformasi Birokrasi

Salah satu faktor dan aktor utama yang turut berperan dalam perwujudan dan pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah birokrasi. Dalam posisi dan perannya yang demikian penting dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik, birokrasi sangat menentukan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang dikelola secara efektif oleh birokrasi yang profesional, terbuka, demokratis, mandiri, serta memiliki integritas dan kompetensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selaku abdi masyarakat dan abdi negara dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara.

Birokrasi sesuai dengan kedudukannya dalam sistem administrasi negara dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pembangunan bangsa dan sesuai pula dengan sifat dan lingkup pekerjaannya, akan menguasai pengetahuan dan informasi serta dukungan sumber daya yang tidak dimiliki pihak lain. Dengan posisi dan kemampuan sangat besar yang dimilikinya tersebut, birokrasi bukan saja mempunyai akses yang kuat untuk membuat kebijakan yang tepat secara teknis, tetapi juga yang mendapat dukungan yang kuat dari masyarakat dan dunia usaha. Birokrasi memegang peranan penting dalam

perumusan, melaksanakan, dan pengawasan berbagai kebijakan publik, serta dalam evaluasi kinerjanya.

Birokrasi di Indonesia juga masih di pengaruhi sikap feodalistis, tertutup, sentralistik, serta ditandai pula dengan arogansi kekuasaan, tidak atau kurang senang dengan kritik, sulit dikontrol secara efektif, sehingga merupakan lahan subur bagi tumbuhnya KKN. Dalam kondisi seperti itu akan sulit bagi Indonesia untuk menghadirkan *cleangovernment* dan *good governance* serta dalam mengaktualisasikan dan membumikan berbagai dimensi nilai yang terkandung dalam konstitusi negara kita, sesuai posisi dan peran masing-masing dalam negara dan bermasyarakat bangsa. Yang perlu diingat adalah bahwa semuanya itu berada dan berlangsung dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI), dan masing-masing memiliki tanggung jawab dalam mengemban perjuangan mencapai cita-cita dan tujuan NKRI.

Dalam konteks reformasi birokrasi dalam penanganan tata batas daerah pada daerah otonom baru, sangat diperlukan sinergitas semua pihak yang terlibat dalam hal ini. Pihak pemerintah kabupaten yang merupakan daerah otonom baru harus dipastikan bahwa sumberdaya yang menangani tugas tata batas daerah tepat dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, selain itu mereka memiliki kompetensi dan integritas diri yang baik. Sangat penting dipahami aturan perundang-undangan yang berlaku, penguasaan dan kepemilikan data-data batas wilayah yang lengkap dan benar, dan harus memiliki wawasan nasional bukan ke daerahan sehingga dapat bekerja dengan professional dan obyektif dalam memberikan kajian dan saran kepada pimpinan.

5. Konsepsi Kebijakan Publik

Istilah kebijaksanaan atau kebijakan yang diterjemahkan dari kata *policy* memang biasanya dikaitkan dengan keputusan pemerintah, karena pemerintahlah yang mempunyai wewenang atau kekuasaan untuk mengarahkan masyarakat, dan bertanggung jawab melayani kepentingan umum. Ini sejalan dengan pengertian publik itu sendiri dalam bahasa Indonesia yang berarti pemerintah, masyarakat atau umum. Menurut *James E. Anderson* (1984) Kebijakan adalah serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seseorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu.

Kebijakan publik merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengendalikan pemerintahannya. Menurut Prof. Dr. Mustofadidjaja AR (2002), kebijakan publik adalah suatu keputusan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu, atau untuk mencapai tujuan tertentu, yang dilakukan oleh instansi yang berkewenangan dalam rangka penyelenggaraan negara dan pembangunan. Kebijakan publik tersebut harus dirumuskan,

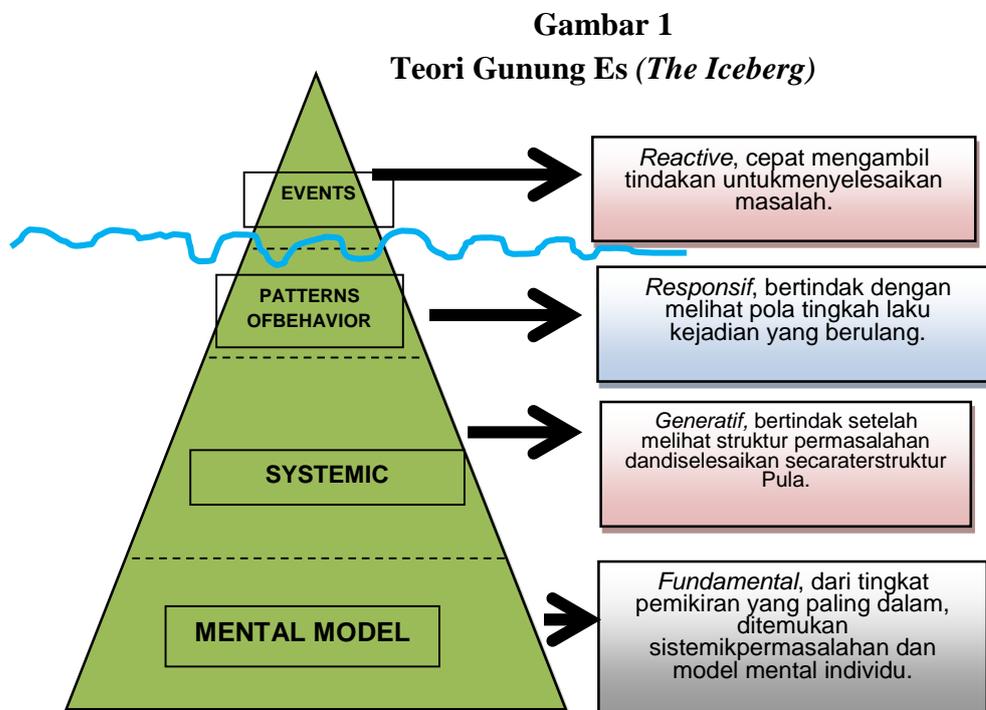
dan perumusan kebijakan publik ini merupakan *core bussiness* para pejabat eselon satu dan eselon dua.

Dalam pelaksanaannya kegiatan-kegiatan kebijakan tersebut merupakan siklus kegiatan yang memerlukan analisis kebijakan yang terus menerus sebagaimana dikemukakan *Willam N. Dunn* (1995) analisis kebijakan adalah suatu disiplin ilmu sosial terapan yang memanfaatkan metode dan tehnik untuk menghasilkan informasi yang relevan dengan terus menerus melakukan pemantauan (monitoring) terhadap aksi kebijakan atau proses kebijakan.

Berikut proses kebijakan publik terdiri atas 3 (tiga) hal yaitu : dinamika lingkungan kebijakan, agenda setting, dan faktor yang mempengaruhi kebijakan :

a. Dinamika Lingkungan Kebijakan.

Dinamika Lingkungan Kebijakan Publik adalah memahami perubahan lingkungan strategis yang sedang terjadi karena *input* kebijakan mengalir dari lingkungan kebijakan. Dinamika proses kebijakan publik dapat dipahami jika kita terlebih dahulu mengetahui tingkat pemahaman masalah kebijakan publik dan memahami perubahan lingkungan strategis yang sedang terjadi. Untuk memahami hal tersebut diperkenalkan teori gunung es “*The Iceberg and Level of Perspective*” (*Maani and Canava, 2000*). Tingkat pemahaman berdasarkan teori gunung es, merupakan dasar untuk memahami dinamika proses kebijakan publik. Teori gunung es (*The Iceberg and Level of Perspective*), seperti pada gambar 1 berikut.



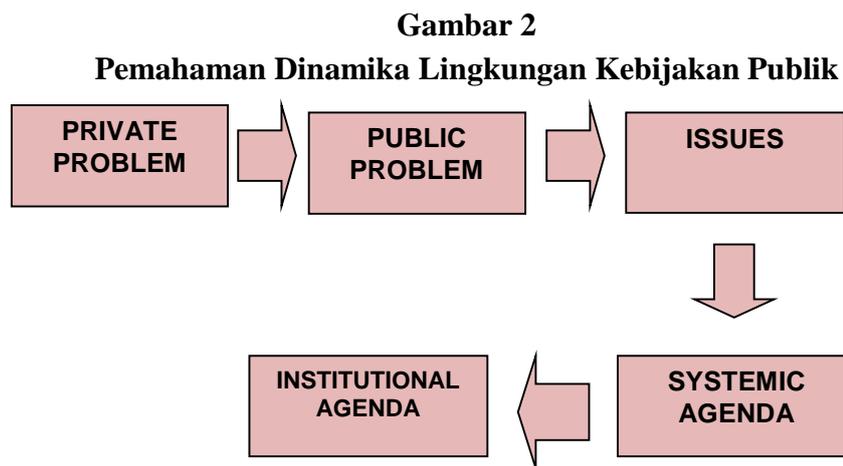
Sumber: Peter Senge (1994)

Teori gunung es menggambarkan bahwa informasi melalui berbagai media merupakan suatu peristiwa atau “*events*” sangat dangkal dan hanya menyentuh

permukaannya saja mengenai apa yang sesungguhnya terjadi. Jenis tindakan yang dilakukan terhadap events yang dihadapi” reactive” saja jadi berupa *symthomic solution* saja. Apabila kejadian itu berulang, atau ada kecenderungan terjadi peristiwa yang sama membawa dan memaksa kita pada pemahaman yang lebih dalam yaitu pada pola perilaku (*pattern of behavior*) yang menyebabkan peristiwa itu terjadi. Jenis tindakannya adalah bersifat “*responsive*” dari tingkat pemikiran yang paling dalam itu akan ditemui bagaimana struktur “*sistematik*” permasalahan dan model mental individu dan organisasi yang menyebabkan hal itu mungkin atau tidak mungkin terjadi. Kesimpulan hubungan secara menyeluruh dan saling berinteraksi serta berinterdependensi antara peristiwa satu dengan lainnya disebut dengan *mental models*. *Why of the why*, akar masalah, tindakannya” *Fundamental Solution* “.

b. Agenda Setting

Agenda Setting atau “*the policy agenda*” adalah tahap awal dari “*policy process*” sebagaimana dimaksud oleh James E. Anderson yang terdiri dari atas: agenda setting; formulation; adoption; implementation; dan evaluation. Berikut proses pembuatan agenda setting secara runtut sebagaimana gambar 2 berikut.



- *Private Problem*: masalah yang mempunyai akibat yang terbatas, atau hanya menyangkut pada satu atau sejumlah kecil orang yang terlibat langsung.
- *Public Problems*: masalah yang mempunyai akibat lebih luas termasuk akibat yang mengenai orang-orang secara tidak langsung terlibat.
- *Issues*: perbedaan pendapat dalam masyarakat tentang solusi dalam menangani masalah.
- *Sistemic Agenda*: Issue dirasakan oleh semua warga masyarakat politik yang patut mendapat perhatian publik dan issue tersebut berada dalam yuridiksi/kewenangan pemerintah.
- *Institutional Agenda*: serangkaian issue yang secara tegas membutuhkan pertimbangan yang aktif dan serius dari pembuat keputusan yang sah/otoritatif.

c. Formulasi Kebijakan Publik

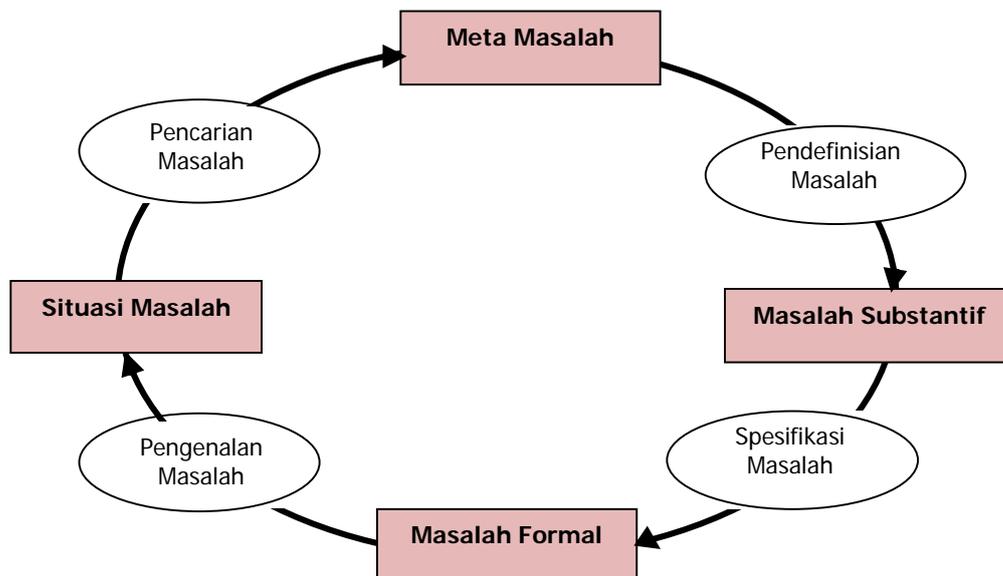
Dalam metodologi analisis kebijakan publik Willian N. Dunn (2000) memberikan lima tipe informasi yang saling berhubungan dalam bentuk pertanyaan yang perlu dijawab yaitu : apa hakekat permasalahan? Kebijakan apa yang sedang atau pernah dibuat untuk mengatasi masalah dan apa hasilnya? Seberapa bermakna hasil tersebut dalam memecahkan masalah? Alternatif kebijakan apa yang tersedia untuk menjawab masalah, dan hasil apa yang diharapkan?.

Perumusan masalah dimulai dari pengenalan masalah dengan tujuan mengidentifikasi situasi masalah yang menggambarkan keadaan di seputar masalah. Tahap selanjutnya adalah pencarian masalah yang bertujuan mencari beberapa gambaran masalah dari pelaku kebijakan atau *stakeholders*. Pada tahap ini analisis diharapkan pada meta masalah, yaitu masalah diatas masalah yang rumit karena wilayah gambaran masalah yang dimiliki pelaku kebijakan tidak tertata rapi.

Meta masalah merupakan urutan kedua yang dapat didefinisikan sebagai kelas dari semua masalah urutan pertama, yang merupakan anggotanya. Anggota masalah pada urutan pertama ini biasanya masalah yang dilihat dari kepentingan masing-masing *stakeholders* (sosial, politik, ekonomi, hukum, budaya dan sebagainya). Kedua, tingkat masalah ini harus dibedakan secara jelas, agar terhindar dari resiko memformulasikan masalah yang salah.

Tahapan pengenalan masalah Teori William N. Dunn sebagaimana gambar 3 berikut.

Gambar 3
Tahapan Perumusan Masalah



Sumber: Willam N. Dunn (2000)

Mustopadidjaja, A.R. (2003) menguraikan 7 (tujuh) tahap atau langkah yang perlu dilaksanakan dalam melakukan analisis kebijakan sebagai berikut:

- (1) Pengkajian persoalan; bertujuan untuk menemukan dan memahami hakekat persoalan suatu permasalahan dan kemudian merumuskannya dalam hubungan sebab akibat.
- (2) Penentuan Tujuan; adalah akibat yang secara sadar ingin dicapai atau ingin dihindari. Secara umum suatu kebijakan selalu bertujuan untuk semaksimal mungkin mencapai kebaikan atau mencegah terjadinya keburukan atau kerugian.
- (3) Perumusan Alternatif Kebijakan; merupakan sejumlah cara yang dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan organisasi. Pengembangan alternatif dilakukan berdasarkan: (a) Pengamatan terhadap kebijakan yang ada dan kemudian diperbaiki secara bertahap, (b) Melakukan semacam analogi dari satu kebijakan dalam suatu bidang dan dicoba diterapkan pada bidang yang sedang dipelajari, (c) Merupakan hasil pengkajian dari persoalan tertentu.
- (4) Penyusunan Model; penyederhanaan dari kenyataan persoalan yang dihadapi, diwujudkan dalam hubungan kausal atau fungsional. Model dapat dituangkan dalam berbagai bentuk yang dapat digolongkan sebagai berikut: *schematic model* (seperti *flow chart* dan diagram), model fisik seperti miniatur, game model (seperti adegan latihan manajemen), model akan bermanfaat dalam melakukan prediksi akibat yang timbul dari ada atau tidaknya perubahan dalam dari faktor penyebab.
- (5) Penentuan Kriteria Pemilihan Alternatif; untuk memilih alternatif kebijakan publik diperlukan parameter atau kriteria tertentu yang dapat memberikan hasil signifikan bagi perumusan kebijakan. Salah satu yang sering digunakan, sebagaimana dikemukakan oleh Paul and Savicky dalam Joko Widodo (2006) adalah kriteria: (a) *Technical Feasibility*, merupakan kriteria penilaian untuk melihat efektivitas alternatif kebijakan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan; (b) *Economic And Financial Feasibility*, menekankan pada aspek efisiensi kebutuhan biaya dan keuntungan yang dapat diperoleh dari alternatif kebijakan; (c) *Political Viability*, melihat seberapa besar dampak politik yang ditimbulkan oleh setiap alternatif kebijakan, sehingga dapat memperoleh dukungan politik dari *stakeholder* politik; dan (d) *Administrative Operability*, melihat apakah alternatif kebijakan dapat dilaksanakan dalam konteks politik, ekonomi, sosial, dan sistem administrasi yang berlaku.
- (6) Penilaian Alternatif Kebijakan; dinilai berdasarkan kriteria yang telah disepakati. Tujuan penilaian adalah untuk mendapatkan gambaran lebih jauh tentang efektifitas dan kelayakan tiap alternatif dalam pencapaian tujuan, sehingga diperoleh kesimpulan tentang alternatif mana yang paling layak dan paling efektif. Dalam penilaian alternatif kebijakan, menggunakan skor untuk setiap parameter sesuai *Skala Likert*. Hasil dari penilaian alternatif kebijakan kemudian dipilih yang memiliki nilai tertinggi sebagai "kebijakan yang direkomendasikan".

- (7) Perumusan rekomendasi; alternatif akan memberikan gambaran tentang sejumlah pilihan yang tepat, untuk mencapai tujuan. Langkah akhir analisis kebijakan adalah merumuskan sarana mengenai alternatif yang diperhitungkan dapat mencapai tujuan secara optimal pada kondisi berbagai faktor lingkungan, administrasi dan ekonomi tertentu.

HASIL PENYELESAIAN TATA BATAS DAERAH

Penyelesaian tata batas daerah menjadi tugas pokok dan fungsi Biro Pemerintahan Provinsi Kalimantan Tengah, maka dengan memperhatikan beberapa konsep di atas sesungguhnya Biro Pemerintahan telah melaksanakan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dengan mengangkat tim teknis PBD dari lulusan Teknik Geodesi lulusan PTN terbaik sebanyak 2 orang pada tahun 2013, selanjutnya pengorganisasian Tim PBD Provinsi sangat kuat dengan melibatkan semua pihak termasuk pihak BPN dan koordinasi dengan Direktorat Topografi Angkatan Darat, Badan Informasi Geospasial (BIG). Selain itu dalam struktur organisasi telah memperkuat peran dan fungsi penegasan tata batas melalui bagian pemerintahan umum. Demikian dengan kebijakan publik penyelesaian tata batas daerah ini sangat sensitive dengan semua aspek social, politik, ekonomi, dan keamanan maka tingkat perencanaan penyelesaian harus dilakukan dengan perhitungan dan strategi yang tepat, efektif dan efisien.

Provinsi Kalimantan Tengah dengan jumlah kabupaten/Kota sebelum dimekarkan sebanyak 5 kabupaten dan 1 kota, selanjutnya menjadi 13 kabupaten dan 1 kota setelah dimekarkan berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2002 terjadi pemekaran daerah otonom baru sebanyak 8 kabupaten. Sesuai data pada Tim Penegasan Batas Daerah Provinsi Kalteng pada Biro Pemerintahan bahwa jumlah segmen batas kabupaten setelah pemekaran sebanyak 23 segmen, sedangkan batas antar provinsi sebanyak 12 segmen.

Sesuai fakta bahwa pada saat pengusulan pemekaran kabupaten (daerah otonom baru) belum diselesaikan dengan tuntas persoalan tata batas daerah kabupaten/kota, dan pada saat itu UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan daerah belum mengatur secara detail tentang pentingnya penyelesaian tata batas dalam usulan pembentukan daerah otonom baru (pemekaran kab/kota). Sehingga peta kabupaten pemekaran yang tertera dalam undang-undang masih peta kasar dan perlu ditetapkan kembali melalui penataan batas daerah yang benar sebagaimana diatur dalam Permendagri Nomor 1 tahun 2006 yang telah diubah dengan Permendagri Nomor 76 Tahun 2012 tentang pedoman penegasan batas daerah.

Persoalan tata batas menjadi rumit pada saat pemerintah kabupaten daerah otonom baru menghendaki luasan wilayahnya sama dengan luasan yang tertera dalam Undang-Undang nomor 5 Tahun 2002, yang secara hukum benar karena dalam peta dicantumkan dengan jelas skala peta yaitu 1 : 2.750.000, artinya jika peta tersebut di track dengan alat pemetaan dapat diketahui luasan yang ada. Tetapi jika luasan

kabupaten pemekaran dan kabupaten induk dijumlahkan luasannya maka akan lebih besar luasannya daripada saat sebelum dimekarkan.

Maka tugas Tim Penegasan Batas Daerah Provinsi harus tegas dan harus berpegang pada bukti data tata batas kecamatan, tata batas desa/kelurahan sebelum pemekaran. Sehingga kerja tim PBD Provinsi tidak mudah sebab perdebatan akan terus terjadi antara pihak daerah otonom baru yang berkeinginan luasan wilayahnya tidak berkurang dari undang-undang.

Tim Penegasan Batas Daerah yang dikoordinir oleh Biro Pemerintahan Setda Prov Kalteng telah memprogramkan penyelesaian setiap tahunnya melalui APBD Provinsi Kalimantan Tengah, dan sesuai fakta penyelesaian sangat lambat yang disebabkan sulitnya kata sepakat kedua pihak daerah yang berbatasan. Daerah otonom baru mulai ditetapkan tahun 2002 baru bisa selesai penegasan batasnya tahun 2013 hanya sebanyak 5 segmen dari 23 segmen, artinya perlu proses yang sangat panjang selama 11 tahun hanya selesai 21,73%. Selanjutnya penegasan tata batas selesai 6 segmen pada tahun 2017 menunggu 15 tahun dari target 2 tahun dalam undang-undang. Pada tahun 2018 selesai 1 segmen, dan tahun 2019 selesai 4 segmen sehingga total segmen yang selesai sebanyak 16 segmen (69,57%) selama kurun waktu 17 tahun setelah penetapan DOB, dan masih tersisa 7 segmen (30,43%).

Catatan yang menarik dari 16 segmen yang telah ditetapkan dengan peraturan menteri dalam negeri tersebut ternyata masih ada yang tidak mau menerima dengan alasan tidak sesuai dengan fakta lapangan atau tidak sesuai dengan undang-undang pemekaran maka solusinya yang demikian adalah kompromi menerima atau dimajukan ke Mahkamah Agung (MA).

Berikut daftar segmen batas kabupaten/kota se Kalimantan Tengah yang telah berproses penyelesaian tata batas daerah sebagai berikut:

DAFTAR PENYELESAIAN TATA BATAS DAERAH ANTAR KABUPATEN/KOTA SE KALIMANTAN TENGAH

No	Segmen	Kemajuan Penyelesaian	Bukti Penyelesaian	Tindak Lanjut
1	Kota Palangka Raya dengan Kabupaten Katingan	Selesai/Definitif	Permendagri No. 73 Tahun 2013	Selesai dan sosialisasi
2	Kota Palangka Raya dengan Kabupaten Pulang Pisau	Selesai/Definitif	Permendagri No. 74 Tahun 2013	Selesai dan sosialisasi
3	Kota Palangka Raya dengan Kabupaten Gunung Mas	Selesai/Definitif	Permendagri No. 75 Tahun 2013	Selesai dan sosialisasi
4	Kabupaten Kapuas dengan Kabupaten Gunung Mas	Selesai/Definitif	Permendagri No. 76 Tahun 2013	Selesai dan sosialisasi
5	Kabupaten Kapuas dengan Kabupaten Pulang Pisau	Selesai/Definitif	Permendagri No. 77 Tahun 2013	Selesai dan sosialisasi

6	Kabupaten Lamandau dengan Kabupaten Seruyan	Selesai/Definitif	Permendagri No. 40 Tahun 2017	Selesai dan sosialisasi
7	Kabupaten Kotawaringin Timur dengan Kabupaten Katingan	Selesai/Definitif	Permendagri No. 35 Tahun 2017	Selesai dan sosialisasi
8	Kabupaten Kapuas dengan Kabupaten Barito Selatan	Selesai/Definitif	Permendagri No. 37 Tahun 2017	Selesai dan sosialisasi
9	Kabupaten Gunung Mas dengan Kabupaten Katingan	Selesai/Definitif	Permendagri No. 39 Tahun 2017	Selesai dan sosialisasi
10	Kabupaten Katingan dengan Kabupaten Seruyan	Selesai/Definitif	Permendagri No. 36 Tahun 2017	Selesai dan sosialisasi
11	Kabupaten Kotawaringin Barat dengan Kabupaten Lamandau	Selesai/Definitif	Permendagri No. 38 Tahun 2017	Selesai dan sosialisasi
12	Kabupaten Kotawaringin Timur dengan Kabupaten Seruyan	Selesai/Definitif	Permendagri No. 36 Tahun 2019	Selesai dan sosialisasi
13	Kabupaten Kapuas dengan Kabupaten Murung Raya	Selesai/Definitif	Permendagri No. 35 Tahun 2019	Selesai dan sosialisasi
14	Kabupaten Gunung Mas dengan Kabupaten Murung Raya	Selesai/Definitif	Permendagri No.37 Tahun 2019	Selesai dan sosialisasi
15	Kabupaten Katingan dengan Kabupaten Pulang Pisau	Selesai/Definitif	Permendagri No. 38 Tahun 2019	Selesai dan sosialisasi
16	Kabupaten Barito Selatan dengan Kabupaten Barito Timur	Selesai tetapi masih mengajukan peinjauan kembali	Permendagri No. 39 Tahun 2018	Menunggu berproses di pusat

Jumlah Segmen Batas Kab/Kota Indikatif **7 segmen** Gumus-Pulpis
 Kapuas-Barut (selesai)
 Sukamara-Lamandau
 Kobar-Seruyan (selesai)
 Barut-Barsel
 Barut-Mura
 Kobar-Sukamara

Sumber data: Biro Pemerintahan Setda Prov Kalteng 2019.

PENUTUP

1. Melihat upaya dari Tim Penegasan Batas Provinsi Kalimantan Tengah sudah optimal dengan melakukan tahapan sesuai yang diatur Permendagri Nomor 76/2012. Tetapi persoalan non teknis seperti kokoh dalam meminta luasan tertentu, tarikan garis, bentuk peta wilayah karena diwilayah itu ada sumberdaya alam, sehingga perlu waktu untuk melakukan mediasi kembali.
2. Hasil kajian konsep penyelesaian tata batas daerah otonom baru di Kalimantan Tengah ternyata tidak mudah untuk menyelesaikan setiap segmen batas sebanyak 23 segmen pada daerah otonom baru memerlukan waktu 18 tahun baru selesai 16 segmen (69,57%) dari 23 segmen.
3. Daerah Otonom Baru (DOB) sebuah upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayah itu, maka tata batas jangan sampai menghambat pencapaian tujuan pemekaran daerah otonom baru, hal ini akan sangat merugikan masyarakat terutama dalam memperoleh haknya dalam pelayanan public.

4. UU Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah, bahwa Penataan Daerah diatur Pasal 31 s.d. Pasal 55. Penataan daerah terdiri 3 (tiga) macam penataan yaitu Pembentukan Daerah, Penyesuaian Daerah, dan Kepentingan Strategis Nasional. Dengan tegas bahwa persyaratan pemekaran daerah pada persyaratan dasar kewilayahan ditekankan tentang Batas Wilayah harus selesai (Pasal 34 ayat 2 huruf c), tentu hal ini sangat positif jika dipenuhi.

REKOMENDASI

1. Usulan pembentukan daerah otonom baru harus diperketat dalam pemenuhan persyaratan dasar kewilayahan dalam penyelesaian tata batas daerah sebagaimana yang diatur dalam UU 23/2014, sebab secara mental dan sikap semua pihak masih semangat untuk memenuhi hal-hal yang dipersyaratkan walau sulit.
2. Tata batas kecamatan dan batas tata batas desa/kelurahan akan menjadi dasar tarikan tata batas daerah otonom baru kabupaten, maka sangat mudah bupati menetapkan batas tersebut karena kewenangannya.
3. Pada saat pengusulan semua pihak akan mudah kompromi dan koordinasi, mereka semua berprinsip yang penting perjuangan pemekaran semakin cepat semakin baik. Tetapi setelah daerah otonom baru ditetapkan maka ada para pihak yang masuk di jajaran pemerintah otonom baru atau ada juga yang ikut berjuang usul pemekaran masih tetap di kabupaten induk.
5. Biasanya yang akan berdebat mempertahankan tata batas adalah mereka yang dari awal ikut mengusulkan daerah otonom baru, karena mereka mengetahui secara pasti batas wilayah yang diusulkan, tetapi karena sekarang mereka beda tempat dan beda kepentingan maka mereka harus mempertahankan, dan untuk mencari kata sepakat batas daerah tidak akan semudah disaat sama-sama menjadi pengusul pemekaran daerah otonom.

DAFTAR PUSTAKA

- Diklat Panduan, 2011. *Diklatpim Tingkat II Angkatan XXV*, Surabaya
- Dunn, William, N, 1998, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua Terjemahan, Gajahmada University Press, Jogjakarta.
- Joko Widodo, 2005, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Bayumedia Publishing, Malang
- Joko Widodo, 2007, *Analisis Kebijakan Publik*, Bayumedia Publishing, Malang
- Joko Widodo, 2007. *Learning Organization - Piranti Pemimpin Visioner*, Bayumedia Publishing, Malang
- Lembaga Administrasi Negara, 1999. *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara, 2010. *Kajian Kebijakan Publik*, Jakarta

- Lembaga Administrasi Negara, 2010. *Kajian Manajemen Strategik*, Jakarta
- Mustopadidjaja, AR, 2002, *Manajemen Proses Kebijakan Publik* Bahan Ceramah disampaikan pada Diklatpim Tingkat II Angkatan XXV Tahun 2011 di Surabaya.
- Mustopadidjaja, AR, 2002, *Paradigma-Paradigma Pembangunan*, Lembaga Administrasi Negara.
- Senge, Peter M, 1996, *Disiplin Kelima*, Alih Bahasa Ir. Nunuk Adiarni, MM, Bina Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2009, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*, Refika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia – Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama, Bandung
- Soetrisno, 2009, *Systems Thinking – Berpikir Serba Sistem*, Dewa Ruchi, Bandung.
- Tjokroamijoyo Bintoro, 2003, *Reformasi Nasional Penyelenggaraan Good Governance dan Perwujudan Masyarakat Madani*, UI Press, Jakarta.
- Kurniawan, Lukiastuti Fitri, 2008, *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*, MedPress, Yogyakarta.
- Subarsono, 2011, *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Wahab, Abdul Solichin, 2011, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang.
- Syafiie, Kencana Inu, 2011, *Etika Pemerintahan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Prabowo Hadi, 2019, *Kepemimpinan Birokrasi, Perjalanan Seorang Birokrat Profesional*, Elex Media Komputindo, Jakarta.