

PENGUATAN KELEMBAGAAN DAERAH

Nurnaningsih dan Zaili Rusli

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Institutional Strengthening Regional. The purpose of this study was to analyze the factors that influence the acceptance of Pendapatan Asli Daerah (PAD) in District Kuantan Singingi. This research was conducted at the District Revenue Office Singingi Kuantan, where the informant is a research apparatus Revenue Service and taxpayers. Data collected by interview and observation techniques, once the data collected were analyzed using descriptive analysis that promotes qualitative techniques. The results showed the strengthening of the reception in the Regency Kuantan Singingi PAD can be inferred quite well. The dominant factor influencing the strengthening of the PAD is an external factor, namely of environmental work.

Abstrak: Penguatan Kelembagaan Daerah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penguatan kelembagaan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Kuantan Singingi. Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi, dimana yang menjadi informan penelitian adalah aparatur Dinas Pendapatan dan para wajib pajak. Pengumpulan data dilakukan dengan tehnik wawancara dan observasi, setelah data terkumpul kemudian dianalisa dengan menggunakan analisa deskriptif yang mengutamakan tehnik kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan penguatan kelembagaan dalam penerimaan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi dapat disimpulkan cukup baik. Faktor yang dominan mempengaruhi penguatan kelembagaan dalam penerimaan PAD adalah faktor eksternal, yakni lingkungan kerja.

Kata Kunci: Kelembagaan lokal, efektivitas organisasi, dan PAD.

PENDAHULUAN

Tujuan pemberian otonomi daerah adalah untuk memungkinkan daerah yang bersangkutan mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pelayanan terhadap masyarakat dan pelaksanaan pembangunan. Menindaklanjuti pelaksanaan otonomi daerah yang diharapkan mulai berlaku Januari 2001, pemerintahan pusat telah mengeluarkan UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah sebagai pengganti undang-undang sebelumnya yang sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan, kebutuhan, dan aspirasi masyarakat dalam mendukung otonomi daerah.

Dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi memiliki kewenangan yang cukup luas untuk mengatur rumah tangganya sendiri, termasuk dalam pendanaan untuk operasionalisasi pemerintahan di daerah tersebut. Peran tersebut menjadi semakin penting karena Kabupaten Kuantan Singingi merupakan suatu wilayah yang

mengalami perkembangan yang begitu cepat, sehingga keberhasilan Kabupaten Kuantan Singingi akan menjadi tolok ukur bagi kabupaten/kota lainnya. Agar operasionalisasi pemerintahan daerah dapat dilaksanakan secara maksimal, maka perlu didukung sumber dana yang memadai yang terutama diharapkan bersumber dari daerah itu sendiri.

Sejalan dengan era reformasi dewasa ini, otonomi daerah, sebagaimana diatur dalam UU No. 33 tahun 2004 ditetapkan bahwa untuk penyelenggaraan tugas Pemerintah Daerah dibiayai dari dan atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), dana perimbangan, pinjaman Daerah, dan lain-lain pendapatan Daerah yang sah.

Dari berbagai sumber pendapatan Daerah tersebut, PAD merupakan andalan utama, karena PAD memiliki berbagai sumber, seperti : hasil pajak Daerah, hasil retribusi Daerah, hasil pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli Daerah yang sah. Untuk

memacu percepatan pembangunan daerah, maka mutlak diperlukan tersedianya dana yang memadai. Untuk itu penggalan potensi dan pengembangan sumber-sumber PAD mutlak diperlukan guna mengoptimalkan PAD yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap percepatan pembangunan Daerah. Penggalan potensi sumber PAD itu sendiri dapat dilakukan melalui intensifikasi sumber-sumber yang telah dikelola serta ekstensifikasi terhadap sumber-sumber baru yang potensial untuk dikembangkan. Untuk itu diperlukan suatu kajian yang mendalam tentang penggalan potensi sumber PAD tersebut.

Penerimaan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi dibebankan kepada Dinas Pendapatan Daerah, dimana tugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi adalah merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan perumusan kebijakan teknis, membina, mengawasi dan mengendalikan serta mengevaluasi urusan pemerintahan bidang pendapatan.

Di Kabupaten Kuantan Singingi penerimaan PAD merupakan andalan bagi daerah untuk memberikan kontribusi yang besar bagi APBD daerah. Karena melalui penerimaan sektor PAD yang diperoleh setiap tahunnya akan sangat berpengaruh signifikan terhadap realisasi APBD pada setiap tahunnya. Untuk itu setiap daerah harus mampu menetapkan strategi yang tepat dalam penerimaan dan pemungutan PAD yang sudah dimiliki dan menggali setiap potensi PAD yang ada dalam upaya memaksimalkan penerimaan PAD. Sebab muara terakhir penerimaan PAD yang dilakukan oleh daerah akan berada di Dinas Pendapatan Daerah yang merupakan lembaga yang memiliki kewenangan dalam merekapitulasi seluruh penerimaan keuangan daerah. Tetapi masalah pemungutan dan pelaksanaan penerimaan bisa saja dilakukan oleh lembaga teknis lainnya yang ada di Kabupaten Kuantan Singingi, sebagai lembaga yang sudah ditunjuk untuk melakukan penerimaan PAD baik dari sektor pajak daerah ataupun retribusi daerah.

Penerimaan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi dalam kurun 5 tahun terakhir mengalami penurunan yang signifikan. Dimana mulai tahun

2009-2011 data bulan Agustus bahwa setiap target yang ditetapkan oleh Dinas Pendapatan Kabupaten Kuantan Singingi terhadap penerimaan PAD belum bisa terealisasi. Salah satu sumber penerimaan PAD yang mengalami penurunan dari sektor pajak adalah pajak pengambilan bahan galian C dan dari sektor retribusi daerah adalah retribusi parkir ditepi jalan umum.

Fakta yang ditemukan di lapangan bahwa jenis penerimaan PAD tersebut dalam kurun waktu lima tahun terakhir mengalami penerimaan yang tidak sesuai dengan target yang sudah ditetapkan. Realita ini tentunya akan sangat menghambat penerimaan PAD yang dilakukan oleh daerah secara maksimal, akibat dari sumber penerimaan PAD yang tidak dapat dilakukan secara maksimal pula. Kondisi ini tentunya perlu mendapat perhatian yang sangat serius, sebab apabila penerimaan PAD setiap tahunnya menurun maka kontribusi PAD akan APBD juga semakin berkurang. Padahal PAD merupakan kontribusi terbesar bagi APBD di Kabupaten Kuantan Singingi.

Untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan yang akan mensyaratkan penyesuaian desain organisasi di waktu mendatang, maka pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan organisasi tetapi juga sebagai tantangan pengembangan. Menurut Winardi (2001) perubahan keorganisasian, yaitu proses dengan apa organisasi beralih dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan pada masa mendatang dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan tersebut ditujukan untuk menemukan cara-cara baru menggunakan sumber daya dan kemampuan manusia dalam rangka upaya meningkatkan kemampuan sesuatu organisasi untuk menciptakan nilai dan memperbaiki hasil.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penguatan kelembagaan penerimaan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi.

METODE

Pelaksanaan penelitian ini untuk pengumpulan data primer maupun data sekunder

menggunakan metode kualitatif melalui wawancara, terutama digunakan untuk menggambarkan (*deskriptif*) dan menjelaskan (*explanatory* atau *confirmatory*) tentang fenomena yang mempengaruhi penguatan kelembagaan dalam penerimaan PAD Kabupaten Kuantan Singingi. Adapun yang menjadi alasan pemilihan metode kualitatif adalah keinginan untuk menganalisis serta mengenal masalah dan mendapat pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung, melakukan verifikasi untuk kemudian didapat hasil guna pembuatan rencana pada masa yang akan datang. Melalui wawancara dan observasi diharapkan hasil penelitian dapat mengungkapkan bagaimana penguatan kelembagaan dalam penerimaan PAD Kabupaten Kuantan Singingi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penguatan Kelembagaan dalam Penerimaan PAD

Penggalian potensi sumber PAD itu sendiri dapat dilakukan melalui intensifikasi sumber-sumber yang telah dikelola serta ekstensifikasi terhadap sumber-sumber baru yang potensial untuk dikembangkan. Kemampuan menggali potensi PAD yang akan dilakukan oleh daerah akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan penerimaan keuangan daerah. Sebab semakin bertambahnya jenis penerimaan PAD tentunya juga akan berimbas kepada meningkatnya keuangan daerah yang dihasilkan. Oleh karena itu dalam upaya melakukan penerimaan PAD yang maksimal, memang sangat dibutuhkan kelembagaan yang kuat untuk bisa melakukan pengelolaan yang efektif. Dimana dengan adanya pengelolaan penerimaan PAD yang efektif diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam peningkatan keuangan daerah. Untuk memecahkan masalah ini digunakan teori Leavitt yang menyebutkan ada empat variabel dalam upaya melakukan perubahan atau penguatan organisasi/kelembagaan, yaitu tugas, struktur, manusia, dan teknologi

1. Tugas

Tugas yang dibebankan kepada setiap individu dan unit kerja yang ada sudah cukup baik.

Artinya setiap individu yang ada didalam unit kerja memperoleh tugas, wewenang dan tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan. Pembagian tugas yang dilakukan dimaksudkan agar setiap individu yang ada didalam organisasi memperoleh beban kerja masing-masing. Sehingga individu tersebut dapat mempertanggungjawabkan setiap beban tugas yang diberikan. Pembagian tugas yang jelas juga dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih atau *over leving* dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepada individu. Kejelasan tugas yang diterima akan mempermudah setiap individu dalam menterjemahkan tugasnya dalam sebuah pelaksanaan pekerjaan. Apabila tugas sudah dapat dipahami dan diterjemahkan, maka langkah berikutnya tinggal melaksanakan pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dalam pelaksanaan pekerjaan setiap individu harus menggunakan segala potensi dan kekuatan yang dimilikinya, supaya pekerjaan yang dibebankan dakan terselesaikan. Kemampuan individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan tidak terlepas dari latar belakang pendidikan yang dimiliki dan pengalaman kerjanya. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi dan menunjang pelaksanaan pekerjaan tentunya sangat membantu proses pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya pengawasan kerja juga sudah dilakukan oleh pimpinan dalam mengawal tugas yang telah dibebankan. Pengawasan kerja yang dilakukan juga dalam rangka menilai pekerjaan yang dilaksanakan oleh setiap individu dan juga untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu proses pengawasan memang perlu dilakukan dalam upaya memberikan penilaian dan evaluasi terhadap tugas yang telah dibebankan kepada setiap individu yang berkerja didalam organisasi.

2. Struktur

Struktur organisasi sudah disusun dengan baik, bahkan bentuk organisasi dan uraian tugasnya juga sudah ditetapkan dalam sebuah kebijakan berbentuk peraturan daerah. Hal ini menunjukkan keseriusan pemerintah daerah

dalam membentuk struktur organisasi yang dapat membantu pelaksanaan tugas-tugas daerah termasuk dalam penerimaan PAD. Pembentukan struktur yang sistematis ini tentunya harus diikuti oleh kemampuan organisasi untuk menterjemahkan siapa-siapa saja SDM yang tepat untuk ditempatkan pada posisi struktur yang sudah ada. Karena ketidakmampuan organisasi dalam menempatkan SDM-nya dalam posisi yang tepat tentunya akan berdampak kepada pelaksanaan tugas yang tidak baik dan perwujudan tujuan yang kurang efektif. Realita ini ternyata juga terjadi di Dispenda sebagai organisasi yang berwenang dan bertanggung jawab dalam penerimaan PAD dengan berkoordinasi dengan instansi terkait lainnya yang juga melakukan penerimaan PAD. Dampaknya upaya penerimaan PAD yang maksimal dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan masih belum berjalan dengan maksimal. Sebab masih ada saja penerimaan PAD yang dilakukan, baik dari sektor pajak daerah ataupun retribusi daerah belum memenuhi target yang telah ditetapkan. Sehingga pengharapan terhadap penerimaan PAD yang maksimal dalam membantu keuangan daerah sulit untuk diwujudkan.

Oleh karena itu, penempatan SDM yang tepat dalam struktur organisasi yang sudah dibentuk perlu dilakukan dan akan menjadi kunci dalam keberhasilan melaksanakan tugas kerja dan merealisasikan tujuan kerja. Dimana apabila penempatan SDM yang tepat dapat dilakukan, maka strategi dan prosedur kerja yang telah disusun dan ditetapkan akan lebih mudah untuk dilaksanakan. Namun sebaliknya apabila organisasi tidak mampu menempatkan SDM pada posisi yang tepat, maka strategi dan prosedur kerja yang telah disusun akan sulit untuk direalisasikan atau membutuhkan waktu yang lama dalam mewujudkan. Maka dari itu perlu menjadi perhatian bagi organisasi dalam menyusun struktur organisasi yang ada melakukan penempatan SDM yang tepat. Agar pekerjaan yang dibebankan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik.

4. Manusia

organisasi Dispenda telah memiliki manusia atau SDM yang baik dalam melakukan penerimaan PAD. Keunggulan SDM yang dimiliki apabila ditinjau dari tingkat pendidikan sudah mempunyai pendidikan yang tinggi, dimana hampir 50 % pegawai yang ada sudah berpendidikan sarjana. Faktor ini bisa saja disebabkan oleh organisasi Dispenda merupakan organisasi yang strategis, maka dibutuhkan SDM-SDM yang berpendidikan tinggi untuk melakukan pengelolaan organisasinya. Kemudian apabila ditinjau dari perilaku kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya juga sudah baik. Artinya belum ada ditemukan pegawai yang memiliki perilaku yang buruk dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Kalaupun ada pegawai yang memiliki perilaku yang kurang baik, biasanya terjadi hanya sekali-kali tepatnya dibagian pelayanan penerimaan pajak dan retribusi yang dikelola oleh Dispenda.

Ketidakmampuan pegawai tersebut untuk berperilaku yang baik, disebabkan umumnya permasalahan pribadi yang dimiliki oleh pegawai tersebut dan dibawa sampai melaksanakan pekerjaan. Sehingga terkadang ada terlihat dalam pemberian pelayanan penerimaan pajak dan retribusi, pegawai yang kurang ramah dan cenderung ketus dalam memberikan pelayanan. Namun kejadian ini tidak terjadi kepada setiap pegawai yang melakukan pelayanan penerimaan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi. Kemudian motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai juga sudah baik, artinya pegawai sudah memiliki dorongan dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan. Kemampuan motivasi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tentunya tidak terlepas dari peran pimpinan dalam memberikan dorongan kepada bawahannya. Sehingga dengan adanya motivasi yang diberikan pegawai akan terus bekerja dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki secara maksimal. Sedangkan dalam penerapan sanksi terhadap kesalahan kerja juga sudah dilakukan oleh pimpinan, walaupun sanksi yang diberikan baru berupa teguran dan merupakan sanksi ringan. Teguran yang dilakukan biasanya

disebabkan oleh pegawai yang memiliki presensi yang buruk, sehingga butuh diperingatkan untuk diperbaiki dimasa yang akan datang.

5. Teknologi

Teknologi yang disediakan oleh organisasi dalam mendukung pelaksanaan tugas sudah cukup baik. Artinya organisasi terus berusaha memenuhi kebutuhan fasilitas kerja dalam rangka pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan. Kemampuan pemenuhan kebutuhan fasilitas kerja ini tidak secara spontan, tetapi dilakukan secara bertahap sesuai dengan anggaran yang dimiliki oleh organisasi. Namun ketersediaan fasilitas yang dimiliki tidak sepenuhnya didukung oleh kemampuan organisasi dalam menyediakan SDM yang bisa menggunakan dan memanfaatkan fasilitas yang disediakan. Keterbatasan SDM yang bisa memanfaatkan teknologi yang disediakan membuat terkadang fasilitas yang ada menjadi tidak termanfaatkan. Bahkan kecenderungan yang terjadi, banyak pegawai yang menggunakan teknologi yang disediakan untuk konsumsi pribadi bukan untuk melaksanakan pekerjaan.

Padahal saat ini tuntutan akan SDM yang siap dengan sistem *elektronik government* sangatlah dibutuhkan. Karena memang sangat dibutuhkan SDM yang paham dalam mengoperasikan sistem informasi manajemen yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan. Keteringgalan akan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat organisasi tersebut sulit mengerjakan apa yang ditugaskan dalam sebuah organisasi. Tuntutan akan kemampuan IT saat ini memang menjadi permasalahan bagi setiap organisasi termasuk Dispenda, dimana dengan ada IT setiap laporan keuangan yang disusun harus dilaporkan secara *online* dan bisa *ter--update* selalu. Oleh karena itu sangat dibutuhkan penambahan pengetahuan pegawai akan penggunaan IT yang berbasis sistem. Sehingga pekerjaan yang dibebankan dengan basis sistem akan bisa kerjakan dan diselesaikan dengan waktu yang disediakan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penguatan Kelembagaan dalam Penerimaan PAD

1. Faktor Internal

Faktor internal yang ditinjau dari ketersediaan SDM sudah cukup baik, namun dalam proses penempatan SDM yang dilakukan oleh organisasi masih belum keseluruhannya sesuai dengan kemampuan, pengetahuan, *skill* dan pengalaman yang dimiliki oleh organisasi. Kondisi ini tentunya masih ada kemampuan dan keahlian yang dimiliki belum termanfaatkan dengan baik, akibat penempatan SDM yang belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Oleh karena itu perlu dilakukan pembenahan dan evaluasi dalam penempatan SDM dalam organisasi, agar segala potensi yang dimiliki oleh SDM dalam organisasi. Sebab dengan penempatan SDM yang tepat akan sangat membantu pelaksanaan tugas yang telah dibebankan dan terselesaikan pekerjaan yang telah diberikan. Selain itu faktor internal yang juga penting adalah penyusunan anggaran kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan kerja.

Fakta di lapangan penyusunan anggaran kerja dilakukan oleh pihak organisasi langsung ditanggungjawab oleh pimpinan organisasi beserta beberapa bawahannya. Dimana masih belum ada keterbukaan dalam penyusunan anggaran yang dilakukan oleh organisasi. Anggaran hanya disusun oleh segelintir orang yang tidak mewakili setiap unit kerja yang ada didalam organisasi. Kondisi ini membuat setiap unit kerja hanya tinggal menerima anggaran kerja yang sudah disusun oleh pimpinan. Padahal idealnya setiap unit kerja bisa mengusulkan anggaran yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugasnya. Namun fakta ini tidak terjadi didalam organisasi, sehingga harus memanfaatkan anggaran yang sudah disediakan. Sedangkan mengenai fasilitas kerja sudah cukup tersediakan dengan baik, sehingga fasilitas yang ada memang sangat membantu dalam proses pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang ada sangat cenderung mempengaruhi penguatan kelembagaan dalam penerimaan PAD. Hal ini terlihat dari lingkungan kerja yang sering kurang kondusif tercipta, diantara sesama SDM yang ada dalam organisasi. Pemicu dari kondisi ini adalah kecenderungan pimpinan sering memanfaatkan beberapa SDM saja dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan penting atau khusus. Fakta ini menimbulkan kecemburuan sosial diantara sesama SDM yang ada. Padahal terkadang SDM yang digunakan oleh pimpinan kurang memiliki kemampuan dan kapasitas yang lebih. Hanya karena faktor kedekatan dan yang lain menjadi SDM itu lebih digunakan oleh pimpinan dalam mengerjakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Realita ini membuat lingkungan kerja terkadang kurang kondusif untuk dilakukan, sehingga juga sering merembet kepada budaya kerja yang dikembangkan dalam melaksanakan pekerjaan. Upaya pengembangan budaya kerja yang *cooperative* sulit untuk dikerjakan, sehingga SDM lebih bekerja secara individualis dalam upaya menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan. Kondisi ini juga berimbas kepada pelaksanaan strategi kerja yang belum bisa dilaksanakan secara bersama-sama dan bekerjasama. Akhirnya memunculkan sifat kurang peduli antara SDM yang satu dengan yang lainnya dalam pelaksanaan pekerjaan.

KESIMPULAN

Penguatan kelembagaan dalam penerimaan PAD di Kabupaten Kuantan Singingi dapat disimpulkan cukup baik. Artinya penguatan ke-

lembagaan yang dilakukan dalam menunjang proses penerimaan PAD sudah berjalan dengan cukup baik. Dimana penguatan kelembagaan yang dilakukan melalui penetapan tugas, pemenuhan SDM atau manusia, pembuatan struktur organisasi dan penyediaan teknologi. Faktor yang dominan mempengaruhi penguatan kelembagaan dalam penerimaan PAD adalah faktor eksternal. Dimana faktor eksternal yang sangat berpengaruh dalam penguatan kelembagaan dalam penerimaan PAD adalah lingkungan kerja. Karena lingkungan kerja yang tercipta dalam organisasi masih belum sepenuhnya kondusif. Sebab masih muncul kecemburuan sosial diantara sesama SDM dalam proses pelaksanaan pekerjaan, terutama kepada SDM yang cenderung lebih sering dimanfaatkan oleh pimpinan dalam pelaksanaan kerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Atep dan Bambang. 2004. *Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Negara/Daerah*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Gede, M. 2000. *Analisis Potensi Keuangan Daerah Pendekatan Makro*, Yogyakarta: PPPEB UGM.
- Mardiasmo. 2000. *Paradigma Baru Pengelolaan Keuangan Daerah untuk Menyongsong Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: UGM Press.
- Sujianto. 2007. *Pengembangan Lembaga Lokal Perspektif Tradisi Masyarakat*. Pekanbaru: Penerbit Alaf Riau.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 2001. *Otonomi dan Pembangunan Daerah*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.