

# IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERANGKAT DAERAH DALAM PENATAAN JABATAN STRUKTURAL DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAYBRAT PROVINSI PAPUA BARAT

Oleh

Heriks Javerson Basna<sup>1</sup>,  
Khasan Effendy<sup>2</sup>, Andi Pitono<sup>3</sup>

<sup>1)</sup> ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Maybrat Provinsi Papua Barat  
Program Magister Terapan Studi Pemerintahan Daerah Institut Pemerintahan Dalam Negeri  
basnajaverson@gmail.com

<sup>2,3)</sup> Institut Pemerintahan Dalam Negeri

---

## ABSTRACT

*This study aims to determine and analyze the Implementation of Device Policy in Structural Position Arrangement and the factors faced by both supporters and inhibitors. This research method uses qualitative research methods with a descriptive approach. The technique of collecting data through interviews, observation and documentation. The results of the study show that structural position structuring in the Maybrat Regency Secretariat as a whole has fulfilled the composition of positions in accordance with the new institutions based on the applicable provisions seen from the aspects of communication, resources, attitude and bureaucratic structure. However, structural positions filled by officials have not all fulfilled the quality seen from the aspect of skills in meeting the requirements of leadership training and rank or class and knowledge or educational background. Furthermore, the main internal factors have been supported by policies from the center to the regions. Whereas the main external factors are still influenced by elements of political interest in office arrangement, limited resources both apparatus, facilities and infrastructure, reference to job description analysis which is still in the process of improvement according to changes in new institutional and office nomenclature based on changes to Regent Regulation 07 Year 2016 became Maybrat Regent Regulation Number 33 of 2018 concerning Position, Organizational Structure, Tasks, Functions and Work Procedures. As well as the basic conditions of Maybrat Regency itself, related to the problem of laying the capital city of the district which has just been resolved legally and culturally by the Ministry of Home Affairs as the Central Government through the Reconciliation Team.*

**Keywords:** *implementation, regional devices, institutional, structural position, quality, civil servants*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Implementasi Kebijakan Perangkat dalam Penataan Jabatan Struktural serta faktor-faktor yang dihadapi baik pendukung maupun penghambat. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara,

observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penataan jabatan struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat secara keseluruhan sudah memenuhi komposisi jabatan sesuai dengan kelembagaan yang baru berdasarkan ketentuan yang berlaku dilihat dari aspek komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi. Akan tetapi jabatan struktural yang diisi oleh pejabat belum semua memenuhi kualitas dilihat dari aspek keterampilan dalam memenuhi persyaratan diklat kepemimpinan serta pangkat atau golongan dan pengetahuan atau latar belakang pendidikan. Selanjutnya untuk faktor utama internal sudah didukung oleh kebijakan dari pusat sampai ke daerah. Sedangkan untuk faktor utama eksternal masih dipengaruhi oleh unsur kepentingan politik dalam penataan jabatan, keterbatasan sumber-sumber baik sumber daya aparatur, sarana dan prasarana, acuan deskripsi analisis jabatan yang masih dalam proses pembenahan sesuai perubahan nomenklatur kelembagaan dan jabatan yang baru berdasarkan perubahan Peraturan Bupati 07 Tahun 2016 menjadi Peraturan Bupati Maybrat No. 33 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja. Serta kondisi permasalahan mendasar Kabupaten Maybrat sendiri, terkait dengan permasalahan peletakan ibu kota kabupaten yang baru saja diselesaikan secara hukum dan budaya oleh Kementerian Dalam Negeri selaku Pemerintah Pusat melalui Tim Rekonsiliasi.

**Kata kunci:** implementasi, perangkat daerah, kelembagaan, jabatan struktural, kualitas, PNS

## PENDAHULUAN

Secara garis besar dapat penulis ceritakan terkait dengan permasalahan yang menjadi dasar sehingga berdampak pada masalah-masalah lain yang terjadi sampai dengan saat ini di Pemerintah Daerah Kabupaten Maybrat. Salah satunya merupakan fokus yang telah diteliti sebagaimana akan dibahas lebih dalam.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Tim dari Universitas Cendrawasih yang terhimpun dalam buku, "*Kabupaten Maybrat: Hayalan Menjadi Nyata*", maka dapat disimpulkan bahwa mulai dari cikal bakal pembentukan kabupaten ini sudah terjadi konflik yang berlangsung selama tiga hari antara pihak masyarakat/suku/distrik A3 (Ayamaru, Aitinyo, dan Aifat) dengan pihak aparat serta Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan, dalam hal ini Kepala Daerah yang pada saat itu belum menyetujui untuk melepaskan Kabupaten Maybrat sebagai daerah bawahannya (DOB).

Setelah masalah cikal bakal terlewati dengan dibentuknya Kabupaten Maybrat

sebagai DOB berdasarkan UU No. 13 Tahun 2009 yang beribukotakan di Kumurkek, Distrik Aifat. Kemudian kembali muncul konflik terkait permasalahan peletakan Ibu Kota Kabupaten yang di bawah keluar dari ketentuan yang berlaku serta tidak ada titik temunya. Hal ini terbawa sampai pada proses penyelenggaraan pemilihan umum kepala daerah perdana pada 2011 yang mengakibatkan perpecahan di antara tiga suku besar sebagaimana dimaksud tadi, sehingga terjadi penganiayaan yang dilakukan oleh salah satu suku yang merasa dirugikan kepada Ketua KPU yang berujung dengan pembakaran Kantor KPU Maybrat karena dianggap curang dalam proses penyelenggaraan pemilihan umum kepala daerah.

Tidak hanya di situ, proses perpecahan ini terus berlanjut sampai pada pemilihan umum kepala daerah yang ke-2 pada 2017 lalu, sehingga menuntut pemerintah pusat melalui Kementerian Dalam Negeri ikut turun tangan dalam mengatasi permasalahan yang telah lama terkatung-katung kurang lebih sepuluh tahun berbeda pendapat.

Menteri Dalam Negeri (Mendagri), Tjahjo Kumolo dalam ([http://www.koran-jakarta.com/bersatu-membangun-maybrat-](http://www.koran-jakarta.com/bersatu-membangun-maybrat)

secara- bermartabat/), mengambil inisiatif memanggil beberapa tokoh masyarakat Maybrat untuk kemudian dibentuk tim rekonsiliasi. Dengan demikian tim inilah yang menjadi jembatan penghubung antara pihak yang bersengketa, setelah digelarnya pertemuan demi pertemuan, bersilang pendapat sampai merumuskan hasil dengan menyepakati bahwa ibu kota kabupaten dikembalikan sesuai ketentuan UU tentang pembentukan kabupaten.

Permasalahan mendasar di atas, tentunya dianggap penting dan sangat memengaruhi dinamika sistem kerja Pemerintahan Daerah Kabupaten Maybrat selama kurang lebih sepuluh tahun ke arah tata kelola pemerintahan daerah yang baik (*good governance*).

Pengelolaan pemerintahan daerah mengacu pada Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta diperkuat dengan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, di mana dalam instansi pengelolaan pemerintahan daerah membutuhkan sebuah perangkat daerah.

Jenis perangkat daerah dalam Pasal 5 dari Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud adalah organisasi atau lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Sebagai wujud amanah dari Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, maka Pemerintah Kabupaten Maybrat melalui Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Maybrat telah menetapkan Peraturan Daerah Kabupaten Maybrat No. 02 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah yang ditetapkan pada 30 Desember 2016

Selanjutnya ditegaskan dalam Peraturan Bupati Maybrat No. 33 Tahun 2018

sebagaimana perubahan atas Peraturan Bupati Maybrat No. 07 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja perangkat daerah Kabupaten Maybrat, yang terdiri atas 2 sekretariat, 1 inspektorat, 23 dinas, 7 badan dan 24 distrik/kecamatan, serta 1 kelurahan yang merupakan perangkat distrik/kecamatan.

Perubahan dari Peraturan Bupati lama ke baru sebagaimana dimaksud di atas, menunjukkan bahwa adanya penataan kelembagaan yang baru atau tidak sesuai dengan penataan kelembagaan yang lama berdasarkan Peraturan Bupati No. 07 Tahun 2016. Hal ini tentunya mensyaratkan Peraturan Daerah harus direvisi atau disesuaikan kembali berdasarkan putusan oleh DPRD dengan Peraturan Bupati baru yang mana hanya disahkan melalui Bagian Hukum pada Sekretariat Daerah karena jelas isinya berkaitan dengan kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi dan tata kerja, serta jabatan yang sudah berubah atau berbeda.

Berdasarkan hal tersebut di atas dan dengan data sekunder yang didapatkan terkait dengan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati baik lama maupun baru, sehingga merujuk pada tanggapan dari Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah dari proses wawancara, mengatakan; memang betul bahwa terkait dengan penataan kelembagaan yang baru ini masih hanya didasari dengan Peraturan Bupati terkait. Untuk revisi dari Peraturan Daerahnya saat ini masih dalam proses pembenahan dari kami yang nantinya akan dibawa ke legislatif (DPRD) untuk diputuskan dan ditetapkan sebagai revisi dari Peraturan Daerah sebelumnya.

Selanjutnya beliau mengatakan bahwa; sebenarnya proses ini sudah dapat terlaksana sebelum diberlakukannya Peraturan Bupati yang baru. Hanya saja terhambat dengan kekurangan seperti kasubbag yang semenjak pelantikan kemarin belum melapor pada saya, kemudian juga staf sehingga saya

sendiri yang merangkap semuanya. Selain itu faktor-faktor seperti kondisi wilayah, ketidakjelasan ibu kota, gedung kantor serta sarana dan prasarana lainnya.

Tanggapan tersebut menunjukkan bahwa selain dari faktor kondisi wilayah menyangkut permasalahan mendasar Kabupaten Maybrat, masih adanya pendistribusian pegawai yang belum proporsional serta merata atau sesuai dengan unit/organisasi yang ada. Dan juga penataan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan struktural belum sesuai atau belum memenuhi kualitas (kompetensi) sebagaimana dipersyaratkan dalam Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural. Hal ini terlihat dari data yang diolah secara sampel berdasarkan Surat Keputusan Pelantikan Bupati Maybrat No.: 821.2/02/Bup-Mbt/2018, Tanggal: 09 Juli 2018, untuk jabatan eselon III/a (Kepala Distrik/Camat) pada tabel 1.

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari dua puluh empat orang Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan struktural, hanya tiga orang Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi kriteria (aturan) untuk menduduki jabatan eselon III/a (kepala distrik/camat) dari segi jenjang kepangkatan atau golongan terendah yakni Pembina IV/a, akan tetapi masih belum didukung juga oleh persyaratan diklat kepemimpinan.

Selanjutnya, jika dilihat dari latar belakang pendidikan (pengetahuan) hanya terdapat tiga orang yang memenuhi latar

belakang pendidikan Sarjana Pemerintahan, sedangkan dua puluh satu orang lainnya sama sekali tidak sesuai. Bahkan ada di antara dua puluh satu orang tersebut yang belum memiliki ijazah sarjana. Sebagaimana tanggapan dari Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah yang mengatakan bahwa; aturannya untuk jabatan kepala distrik/camat ini diduduki oleh pegawai yang berlatar belakang pendidikan S-1, S-2 pemerintahan, terlebih khusus lulusan Sekolah Kedinasan IPDN.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengangkatan pejabat dalam jabatan struktural tidak hanya murni berdasarkan syarat-syarat atau ketentuan yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan, namun ditentukan oleh faktor-faktor di luar hal tersebut atau dengan kata lain masih saja didominasi oleh kepentingan politik, kerabat, keluarga, *team* sukses dan lain sebagainya. Sehingga, Secara garis besar dalam penempatan pegawai yang diangkat dalam suatu jabatan masih sering mengabaikan prinsip *“the right man in the right place”* dikarenakan *“like and disslike”* atau dengan kata lain terkait dengan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil untuk menduduki jabatan struktural masih dijadikan sebagai ajang balas dendam dan balas jasa bawaan dari pilkada.

Hal ini bukan hanya terjadi pada perangkat daerah distrik/kecamatan saja, melainkan hampir di seluruh perangkat daerah yang ada di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Maybrat. Sehingga secara

**Tabel 1.** Klasifikasi Pejabat Struktural Lingkup Distrik, Per 31 Desember 2018.

No	Uraian	Σ	Diklat Pim	Golongan						Σ
				III				IV		
			a	b	c	d	a	b		
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Kepala Distrik	24	-	4	5	5	7	3	-	24

Sumber: BKPSDM Kabupaten Maybrat.

keseluruhan dapat dikatakan bahwa terkait dengan manajemen kepegawaiannya masih bermasalah atau belum sesuai.

Terlebih khusus pada Unit/Instansi Sekretariat Daerah yang merupakan pengurus atau koordinator serta perumus kebijakan publik sehingga perlu didukung oleh pegawai/pejabat yang berkualitas dengan mempertimbangkan segi pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu dengan tujuan untuk pengembangan kariernya sampai dengan pensiun nanti. Akan tetapi, sampai dengan saat ini masih ada ditemui Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikan dan bidang ilmu yang dikuasai pejabat serta indikator-indikator lainnya yang menjadi persyaratan utama dalam pengangkatan pejabat struktural justru menjadi persyaratan yang diabaikan.

Berdasarkan uraian pendahuluan yang ada, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana implementasi kebijakan perangkat daerah dalam penataan jabatan struktural dilihat pada aspek kualitas dari PNS yang menduduki jabatan struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat Provinsi Papua Barat?
2. Faktor-faktor apakah yang dihadapi dari implementasi kebijakan perangkat daerah dalam penataan jabatan struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat Provinsi Papua Barat?

## KAJIAN PUSTAKA

### Implementasi Kebijakan

Berdasarkan dari pernyataan Edward III yang menyatakan bahwa tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat

kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan adalah aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola *input* untuk menghasilkan *output* atau *outcomes* bagi masyarakat. *Implementation problem approach* yang dikenalkan Edward III, mengajukan pendekatan masalah implementasi dengan terlebih dahulu mengemukakan dua pertanyaan pokok, yakni; (1) faktor apa yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan? dan (2) faktor apa yang menghambat keberhasilan implementasi kebijakan?

Berdasarkan kedua pertanyaan tersebut, dirumuskanlah empat faktor yang merupakan syarat utama keberhasilan proses implementasi, yakni komunikasi, sumber daya, sikap birokrasi atau pelaksana dan struktur organisasi, termasuk tata aliran kerja birokrasi. Empat faktor tersebut menjadi kriteria penting dalam implementasi suatu kebijakan. Tahapan faktor tersebut dapat penulis deskripsikan berdasarkan hasil yang didapatkan dari penelitian berupa wawancara dengan beberapa informan, pengamatan (*observasi*) langsung selama penelitian dan dari data sekunder yang didapatkan, sebagai berikut.

#### 1. Komunikasi

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, sebab hanya dengan cara demikian proses komunikasi antarsesamanya akan dapat berjalan dengan baik. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran. Secara umum, Edward III dalam (Syafri dan Setyoko) membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi adalah transmisi, kejelasan dan konsistensi.

## 2. Sumber Daya

Perintah-perintah implementasi kemungkinan diteruskan secara cermat, jelas dan konsisten, akan tetapi jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan maka implementasi ini cenderung tidak efektif. Dengan demikian sumber daya merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan publik.

Sumber daya yang akan mendukung implementasi kebijakan yang efektif di sini meliputi, (a) staf yang memadai dengan berbagai kompetensi keahlian maupun keterampilan sesuai kebutuhan, (b) wewenang menyangkut besaran jangkauan tugas yang dapat dilakukan oleh pejabat pembuat kebijakan maupun para pelaksana, (c) informasi dan (d) fasilitas menyangkut ketersediaan sarana fisik.

## 3. Disposisi

Menyangkut persepsi, kewenangan, pemahaman dan komitmen para pelaksana (*implementor*) untuk menerapkan suatu kebijakan. Ada tiga kemungkinan sikap dari disposisi yaitu menerima, menolak atau bersikap netral.

## 4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi pelaksana kebijakan mempunyai pengaruh penting pada implementasi kebijakan.

## Penataan

Kata *restrukturisasi/penataan* menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)* adalah penataan kembali dengan tujuan agar supaya struktur atau tatanannya menjadi baik. Pengertian dari restrukturisasi ini sendiri kerap atau sering dipakai dalam istilah perbankan yang dalam arti luasnya menurut (Pedoman Akuntansi Perbankan Indonesia atau PAPI, revisi 2001), mencakup perubahan struktur organisasi, manajemen,

operasional, sistem dan prosedur, keuangan, aset, utang, pemegang saham, legal dan lain sebagainya.

Berbicara mengenai penataan jabatan struktural tentunya tidak terlepas dari penataan kelembagaan yang merupakan dasar utama di dalam menentukan suatu jabatan nantinya. Apabila penataan kelembagaan sudah dilakukan dengan baik berdasarkan regulasi dan yang disesuaikan dengan kebutuhan daerahnya, maka terkait dengan penataan jabatan akan berkorelasi dengan baik pula tentunya dengan didasari pada regulasi yang berlaku.

## Organisasi Perangkat Daerah

Manusia memerlukan manusia lain dalam usaha memenuhi kebutuhan hidupnya. Usaha untuk mempermudah pemenuhan kebutuhan tersebut dengan membentuk hubungan kerja sama dan selanjutnya membentuk kelompok-kelompok, itulah organisasi yang mana tujuan dari usaha manusia akan lebih mudah diperoleh dengan cara bersama-sama dari pada sendiri.

Organisasi dalam bahasa Yunani: Organon-alat yakni suatu kelompok orang dalam suatu wadah atau tempat di mana orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, dipimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya yang ada baik uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana-prasarana, data, dan seterusnya yang dipergunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kaitannya dengan pemerintahan, organisasi merupakan kelompok orang yang memenuhi sistem dalam mengelola kerja sama dalam birokrasi pemerintahan. Adapun Effendy juga berpendapat bahwa organisasi sebagai desain yang terbingkai dalam suatu wadah bagi aktivitas dan kreativitas individu

maupun kelompok dalam mencapai suatu tujuan Individu, kelompok, maupun tujuan organisasi.

### Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya bukan hanya tergantung kepada pemimpin, namun juga pada pegawai yang dipimpin. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi tersebut ditentukan oleh kinerja pemimpin (*manager performance*) dan kinerja pegawai (*employee performance*).

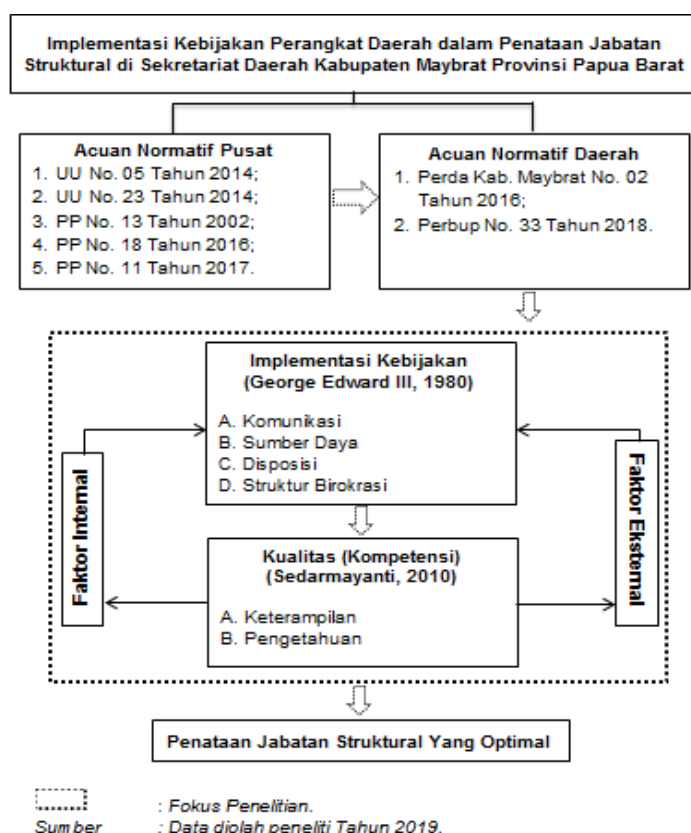
Prawirosentono dalam (Sinambela), mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara

legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sementara menurut Hellriegel dan Slocum dalam (Silalahi), kinerja adalah *“the level of individual’s work achievement that comes only after effort has been exerted”*, artinya bahwa kinerja adalah tingkat prestasi kerja individu yang diukur dari hasil pekerjaan.

Robbins dalam (Sinambela) juga mengemukakan hal serupa yaitu, “kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu yang dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan Bersama”.

Dari konsep-konsep di atas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil akhir dari suatu pekerjaan, sedangkan kinerja organisasional (*organizational performance*) adalah hasil akhir yang diakumulasi dari seluruh proses dan kegiatan kerja organisasi.

### KERANGKA PEMIKIRAN



**Gambar 1**  
Kerangka Pemikiran

Melakukan penelitian berarti mengkaji dan merumuskan sesuatu atau beberapa fenomena atau juga fakta yang mengandung permasalahan baru atau yang pernah ada untuk dikaji kembali. Secara substantif, Effendy mengemukakan bahwa kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah teridentifikasi sebagai masalah yang penting. Berikut gambaran kerangka pemikiran.

## METODE PENELITIAN

Suatu penelitian ditulis berdasarkan metode penelitiannya, di mana ditentukan oleh masalah yang dijadikan sebagai fokus dalam penelitian. Selain itu, pengalaman pribadi dan sasaran pembaca juga menentukan suatu rancangan penelitian. Untuk itu, terkait dengan masalah penelitian, pengalaman pribadi, sasaran pembaca serta keinginan peneliti untuk mencari fenomena secara detail, maka metode penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini seperti dikemukakan oleh Effendy, terdiri dari manusia yaitu mereka yang terlibat dan melibatkan diri dalam proses kegiatan, kemudian sumber data tertulis yaitu berupa undang-undang buku-buku atau dokumen, arsip-arsip dan surat-surat penting lainnya dan serta sumber data tidak tertulis yaitu kata-kata atau tindakan.

Penentuan informan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *purposive sampling* atau informan yang ditentukan di sini merupakan informan kunci karena lebih mengerti dan memahami terkait dengan objek yang akan diteliti. Adapun informan kunci yang ditentukan dalam penelitian ini terdiri dari Sekretaris Daerah Kabupaten Maybrat, Kepala BKPSDM Kabupaten Maybrat, Kepala Bagian Organisasi

Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat, Sekretaris BKPSDM Kabupaten Maybrat dan Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi BKPSDM Kabupaten Maybrat.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara seperti wawancara, observasi dan dokumentasi (Creswell). Selanjutnya teknik analisis data dapat dilakukan melalui reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan simpulan (*conclusion drwing/ verification*) (Milis dan Huberman).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Kebijakan Perangkat Daerah dalam Penataan Jabatan Struktural

Edward III mengatakan bahwa tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. *Implementation problem approach* yang dikenalkan Edward III, mengajukan pendekatan masalah implementasi dengan terlebih dahulu mengemukakan dua pertanyaan pokok, yakni; (1) faktor apa yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan? dan (2) faktor apa yang menghambat keberhasilan implementasi kebijakan?. Sehingga dirumuskanlah empat faktor yang merupakan syarat utama keberhasilan proses implementasi yakni sebagai berikut.

#### ► Komunikasi

Implementasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Edward III akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan. Ada tiga hal atau faktor penting yang dibahas dalam proses

komunikasi kebijakan yakni transmisi, konsistensi, dan kejelasan (*calrity*).

Komunikasi harus dilakukan dengan semua pihak-pihak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh pihak Pemerintah Kabupaten Maybrat sebagai *Stake Holder* guna terseenggaranya implementasi dengan efektif.

Komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah dan sebaliknya oleh Pemerintah Kabupaten Maybrat yaitu melalui Tim yakni Kepala Bagian Organisasi telah melakukan komunikasi ke semua pihak terkait dalam melaksanakan amanah implementasi kebijakan dari Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yakni membuat Peraturan Daerah Kabupaten Maybrat dengan melakukan konsultasi, koordinasi dan komunikasi secara intens ke Pemerintah Provinsi Papua Barat selaku wakil Pemerintah Pusat. Namun untuk komunikasi dan koordinasi lintas Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Maybrat belum berjalan dengan baik sehingga banyak Pegawai Negeri Sipil yang belum mengetahui terkait dengan perubahan-perubahan sebagaimana dimaksud.

### ► Sumber Daya

Walaupun isi suatu kebijakan sudah baik dan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi bila sumber daya kurang memahami dan kurang melaksanakan implementasi dari suatu kebijakan, tentu tidak akan berjalan efektif kebijakan tersebut. Sumber daya meliputi empat komponen yaitu staf yang cukup (jumlah dan mutu), karenanya manusia merupakan sumber daya yang paling penting atau aktor penggerak dalam menjalankan suatu kebijakan. selanjutnya adalah informasi yang dibutuhkan guna pengambilan keputusan, kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas dan tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan.

Sumber Daya Manusia selaku promotor dan yang paling berperan penting di dalam pelaksanaan setiap kebijakan yang dikeluarkan. Sehubungan dengan perubahan kebijakan Peraturan Daerah dan Bupati dalam pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016, untuk sumber daya aparatur saat ini sudah memenuhi komposisi dari jumlah kompetensi dalam menduduki jabatan yang ada maupun menempati unit/ bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat namun belum maksimal dikarenakan perubahan baru nomenklatur kelembagaan berdasarkan Peraturan Bupati Maybrat No. 33 Tahun 2018 yang saat ini sedang dalam proses pembenahan yang dilakukan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat menyangkut uraian kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi, dan tata kerja serta deskripsi analisis jabatan dan pekerjaan.

### ► Sikap Pelaksana (Disposisi)

Salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati, tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah.

Ada tiga bentuk sikap dan respons implementor terhadap kebijakan; kesadaran pelaksana, petunjuk dan arahan pelaksana untuk merespons program ke arah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respons tersebut. Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun sering kali mengalami kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada di dalamnya. Sehingga secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada di dalamnya, mereka sembunyi atau mengalihkan dan menghindari implementasi

program. Di samping itu, dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program.

Dukungan dari para pejabat pelaksana dapat terlihat dari upaya-upaya yang dilakukan oleh Tim dengan berbagai tahapan-tahapan yang ada sampai dengan putusan penetapan Peraturan Daerah Kabupaten Maybrat No. 02 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah di sidang oleh lembaga legislatif (DPRD) Kabupaten Maybrat dan Peraturan Bupati Kabupaten Maybrat No. 33 Tahun 2018 perubahan atas Peraturan Bupati Maybrat No. 07 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja oleh Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat.

### ► Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan.

Ripley dan Franklin dalam (Winarno) mengidentifikasi enam karakteristik birokrasi sebagai hasil pengamatan terhadap birokrasi di Amerika Serikat, yaitu:

1. Birokrasi diciptakan sebagai instrumen dalam menangani keperluan-keperluan publik (*public affair*);
2. Birokrasi merupakan institusi yang dominan dalam implementasi kebijakan publik yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda dalam setiap hierarkinya;
3. Birokrasi mempunyai sejumlah tujuan yang berbeda;
4. Fungsi birokrasi berada dalam lingkungan yang kompleks dan luas;
5. Birokrasi mempunyai naluri bertahan hidup yang tinggi dengan begitu jarang ditemukan birokrasi yang mati;

6. Birokrasi bukan kekuatan yang netral dan tidak dalam kendali penuh dari pihak luar.

Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerja sama banyak pihak. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap implementasi suatu kebijakan, maka hal ini akan menyebabkan ketidakefektifan dan menghambat jalannya pelaksanaan kebijakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka memahami struktur birokrasi merupakan faktor yang fundamental untuk mengkaji implementasi kebijakan publik. Menurut Edward III dalam (Winarno) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni; *Standard Operational Procedure* (SOP) dan fragmentasi. Sebagaimana yang sudah dijelaskan pada tiga indikator dari aspek Implementasi kebijakan di atas.

*Standard operational procedure* (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas (Winarno). Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan.

Sifat kedua dari struktur birokrasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan adalah fragmentasi. Edward III dalam (Winarno) menjelaskan bahwa "fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi". Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan.

## Penataan Jabatan Struktural dilihat dari Aspek Kualitas (Kompetensi)

Kualitas merupakan salah satu parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja individu tentang seberapa baik seorang Pegawai Negeri Sipil dalam mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan berdasarkan tugas dan fungsinya dalam menduduki suatu jabatan atau unit/instansi kerja yang ditempatkannya (Mangkunegara). Hal tersebut merupakan bagian atau salah satu faktor terpenting dalam proses pengangkatan Pegawai Negeri Sipil untuk menduduki suatu jabatan struktural.

Bicara mengenai kualitas berarti menyangkut dengan kemampuan atau kompetensi dari pegawai yang bersangkutan, karena kompetensi (kualitas) akan selalu berkaitan dengan kinerja (Sedarmayanti).

Selanjutnya, di dalam menjawab rumusan masalah terkait dengan aspek kualitas atau kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat, peneliti menggunakan dua indikator kompetensi yang dikemukakan oleh Mc. Clelland dalam (Sedarmayanti), sebagai berikut.

### ► Keterampilan

Pengukuran kompetensi jabatan merupakan proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan dimaksud. Apakah kompetensi dari indikator keterampilan Pegawai Negeri Sipil sudah sesuai dengan kriteria jabatan yang akan diberikan terutama dari segi tingkatan Diklat PIM dan Golongan atau tidak. Seperti contoh untuk menduduki jabatan eselon IV, maka berdasarkan regulasi sudah sewajibnya pegawai tersebut harus memiliki sertifikat telah mengikuti Diklat PIM IV

dan minimal sudah mempunyai pangkat/golongan Penata III/c atau maksimal Penata Tk. I III/d atau satu tingkat di bawah pangkat minimal yakni Penata Muda Tk. I III/b untuk jabatan eselon IV/a (Kasubbag) di Sekretariat Daerah, kemudian seterusnya untuk jabatan eselon III/a dan II/b yang juga harus disesuaikan dengan aturan yang berlaku.

Hal tersebut di atas berbeda dengan kenyataan yang pada pelaksanaannya terlihat dari aspek kualitas (kompetensi) yakni indikator keterampilan Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam menduduki jabatan struktural di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat masih memiliki masalah yang mana sudah berjalan namun terlihat 45 (empat puluh lima) jabatan yakni 10 (sepuluh) jabatan eselon III/a dan 35 (tiga puluh lima) jabatan eselon IV/a masih belum sesuai dengan apa yang telah dipersyaratkan dalam ketentuan.

Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat yang merupakan salah satu organisasi Perangkat Daerah dengan pelaksanaan fungsi beban kerja yang besar (tipe A), sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Maybrat No. 02 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Maybrat dan berdasarkan tipe sesuai dengan Pasal 30 Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Sehingga perlu atau harus benar-benar didukung oleh pejabat maupun pegawai yang berkualitas dari segi/aspek/indikator keterampilan.

### ► Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi atau ilmu yang dimiliki dan dikuasai oleh seseorang dalam bidang tertentu. Sebagaimana dijelaskan pada indikator keterampilan di atas, di mana pengukuran kualitas atau kompetensi jabatan merupakan proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi jabatan

yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan dimaksud. Apakah kompetensi dari indikator pengetahuan Pegawai Negeri Sipil sudah sesuai dengan kriteria jabatan yang akan diberikan terutama dari segi latar belakang pendidikan.

Akan tetapi pada kenyataannya terlihat bahwa dari 52 (lima puluh dua) jabatan struktural yang ada di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat berdasarkan regulasi Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati yang baru baik dari eselon II/a, II.b, III/a dan IV/a telah memenuhi persyaratan pendidikan atau dengan kata lain hampir semua jabatan telah memenuhi kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan dalam deskripsi analisis jabatan. Hanya saja pada sub bagian tertentu masih belum sesuai atau masih diisi oleh pejabat dengan latar belakang pendidikan teknis (sarjana teknik) yang seharusnya di tempatkan pada Instansi atau OPD yang teknis seperti Bappeda, PU dan lain sebagainya.

### **Faktor-Faktor yang Dihadapi dari Implementasi Kebijakan Perangkat Daerah dalam Penataan Jabatan Struktural**

Proses implementasi kebijakan publik selalu berkaitan dengan dua faktor utama, sebagaimana dipandang atau dikemukakan oleh Abidin dalam (Mulyadi) yakni; (1) Faktor utama internal atau faktor-faktor pendukung dan (2) Faktor utama eksternal atau faktor penghambat yang berkaitan dengan kondisi lingkungan dan pihak-pihak terkait seperti kondisi fisik, faktor politik, tabiat (*attitude*), terjadinya penundaan karena keterlambatan ataupun kekurangan faktor *input* dan kelemahan salah satu langkah dalam tahapan implementasi kebijakan tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, tentunya untuk faktor utama internal atau pendukung sudah didukung oleh kebijakan atau dasar

hukum dari Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Daerah Provinsi, Peraturan Daerah Kabupaten sampai dengan di pertegas dalam Peraturan Bupati yang mengatur dalam terimplementasinya kebijakan tersebut.

Selanjutnya, berkaitan dengan permasalahan mendasar kondisi wilayah (daerah) sebagaimana sudah dijelaskan pada pendahuluan, yakni adanya dukungan dari Kementerian Dalam Negeri mewakili Pemerintah Pusat dalam mengatasi permasalahan tersebut secara berbudaya dengan membentuk Tim Rekonsiliasi yang terhimpun dari tokoh-tokoh masyarakat di dalamnya. Serta juga adanya dukungan dari Pemerintah Daerah, dalam hal ini Kepala Daerah dalam menindaklanjuti dengan baik hasil akhir dari Tim Rekonsiliasi.

Faktor utama eksternal yang menjadi penghambat dari proses implementasi kebijakan perangkat daerah dalam penataan jabatan struktural yang terlihat dari; (1) kondisi daerah menyangkut permasalahan ibu kota kabupaten sampai terbawa pada pilkada yang sudah dua kali dilaksanakan, (2) unsur kepentingan politik dalam penataan jabatan struktural, (3) kurangnya sumber daya baik sumber daya aparatur yang menduduki jabatan dan sumber daya aparatur dalam setiap unit/bagian di Sekretariat Daerah. Serta sarana dan prasarana penunjang lainnya, (4) acuan analisis jabatan dan deskripsi jabatan yang belum sesuai atau masih dalam tahap penyusunan, dan (5) belum optimalnya sistem pengelolaan kepegawaian yang terpadu.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), Pemerintah Daerah Kabupaten Maybrat khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat telah mengimplementasikan amanah dari Peraturan Pemerintah No.

18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Maybrat No. 02 Tahun 2016 tentang Organisasi Pemerintahan Daerah oleh badan legislatif (DPRD) Kabupaten Maybrat dan dipertegas dalam Peraturan Bupati Maybrat No. 33 Tahun 2018 perubahan atas Peraturan Bupati No. 07 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja oleh Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat untuk penataan kelembagaan yang sejauh ini sudah berjalan namun belum optimal dilihat dari aspek komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana (disposisi) dan struktur birokrasi.

Selanjutnya untuk penataan jabatan struktural di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat sejauh ini sudah memenuhi seluruh dari komposisi jabatan yang ada terkait dengan penataan kelembagaan yang baru. Akan tetapi banyak yang belum memenuhi dari aspek kualitas (kompetensi) Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam menduduki jabatan struktural karena indikator keterampilan berupa Diklat Kepemimpinan serta indikator pengetahuan atau latar belakang pendidikan.

Faktor utama eksternal yang menghambat implementasi kebijakan perangkat daerah dalam penataan jabatan struktural khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Maybrat adalah kondisi permasalahan mendasar Kabupaten Maybrat sendiri terkait peletakan ibu kota, adanya unsur kepentingan politik dalam penataan jabatan, keterbatasan sumber-sumber baik sumber daya aparatur, sarana dan prasarana. Serta acuan deskripsi analisis jabatan yang masih dalam proses pembenahan dengan perubahan nomenklatur kelembagaan dan jabatan yang baru berdasarkan perubahan Peraturan Bupati 07 Tahun 2016 menjadi Peraturan Bupati Maybrat No. 33 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja.

Selanjutnya untuk saran mendasar yang dianggap penting untuk dijaga saat ini dan seterusnya adalah dengan menjaga persatuan yang sudah disatukan dari perpecahan yang selama kurang lebih 10 Tahun baik Aparatur Sipil Negara dan Masyarakat guna menciptakan Pemerintahan Maybrat yang bersih, sehat, maju dan sejahtera. Kemudian, khususnya selaku pengambil kebijakan agar di dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan penataan pejabat struktural haruslah profesional, netral serta berintegritas. Serta Perlu dilakukan peningkatan terhadap kompetensi pejabat struktural yang ada di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Maybrat, khusus pada Sekretariat Daerah yang memiliki beban tugas besar (Tipe A) sehingga harus didukung pula dengan kualitas/kompetensi dari pegawai ataupun pejabat di dalamnya dengan mengikutsertakan dalam diklat struktural dan diklat teknis sesuai dengan persyaratan jabatan. Terlebih khusus untuk pegawai yang terhitung muda dalam bekerja serta juga usia agar dapat di programkan untuk mengikuti tugas belajar dan diklat kepemimpinan dan diklat lainnya yang berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badrudin. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Alfabeta. Bandung.
- Budi, Supriyanto. 2009. *Manajemen Pemerintahan (Plus Dua Belas Langkah Strategis)*. Media Brilian. Tangerang.
- Creswell, J.W. 2014. *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed)*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Djaenuri, H. M. Aries. 2014. *Manajemen Pemerintahan*. IPDN Press. Jatinangor.
- Edward III, G.C. 1980. *Implementing Public Polyci*. Congressional Quarterly Press. Washington.
- Fahmi, Irham. 2015. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.

- Grindle, Merille S, George C. 1984. *Public Policy Implementing*. Jai Pressline. London-England.
- Gulo, W. 2010. *Metodologi Penelitian*. Grasindo. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen (Edisi 2)*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Bandung.
- Khasan, Effendy. 2010. *Memadukan Metode Kuantitatif Kualitatif*. Indra Prahasta. Bandung.
- , 2010. *Sosiologi Pemerintahan*. Indra Prahasta. Bandung.
- Mulyadi, Deddy. 2016. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Mangkunegara, A Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nazir, Moh. 2014. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Ndraha, Taliziduhu. 2011. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Pamuji, S. 1989. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Bina Aksara. Jakarta.
- Robbins, Stephen P; Alih Bahasa, Jusuf Udaya. 1994. *Teori Organisasi (Struktur, Desain & Aplikasi)*. Arcan. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama. Bandung.
- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung.
- , 2012. *Metodologi Penelitian Sosial*. Refika Aditama. Bandung.
- Simangunsong, Fernandes. 2016. *Metodologi Penelitian Pemerintahan*, Alfabeta, Bandung.
- Sinambela, Lijan P. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sumanto. 2014. *Teori Dan Aplikasi Metode Penelitian*. Center Of Academic Publishing Service (CAPS). Yogyakarta.
- Suwanto dan Priansa Donni Juni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Syafri, Wirman dan Setyoko, Israwan. 2010. *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja*. Alqaprint. Jatinangor, Sumedang.
- Wasistiono, Sadu dan Simangunsong. 2015. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. IPDN Press. Jatinangor.
- Wibowo. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Prenadamedia. Jakarta.
- , 2007. *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Winardi, J. 2017. *Teori Organisasi Dan Pengorganisasian*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik Teori Proses dan Studi Kasus*. CAPS. Yogyakarta.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Zainal, Rivai, Muliaman Darmansyah Hadad, Mansyur Ramly. 2017. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.