

**Analysis Of The Implementation Of The Policy For Equalizing Certain Functional Positions In The Regional Personnel, Education And Training Agency For The City Of Kupang, East Nusa Tenggara Province**

**Analisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional Tertentu Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur**

Paramitha Samosir<sup>1\*</sup>, Mansyur Achmad<sup>2</sup>, Marja Sinurat<sup>3</sup>  
Institut Pemerintahan Dalam Negeri Program Magister<sup>1,2,3</sup>  
[paramitha.samosir@gmail.com](mailto:paramitha.samosir@gmail.com)<sup>1</sup>

\*Corresponding Author

---

**ABSTRACT**

Human Resource Development, which is still very limited with a low level of employee education, is an obstacle in supporting the vision and mission of the Kupang City Government. In this case, there are still many civil servants of Kupang City who have not received the right to competency development. This research focuses on providing learning assignments and study permits in improving the competence of employees in Kupang City. The results showed that the development of apparatus resources through the provision of learning tasks and study permits in improving the competence of employees in Kupang City has not achieved optimal results, judging from the inhibiting factors in the development of apparatus resources through the provision of learning tasks and study permits, namely limited local government budgets, weak coordination between OPDs in compiling an analysis of the real needs of the organization, and a lack of information about study assignment programs and study permits.

**Keywords:** Implementation, Public Policy, Equalization

**ABSTRAK**

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang masih sangat terbatas dengan tingkat pendidikan pegawai yang rendah menjadi kendala dalam mendukung visi dan misi Pemerintah Kota Kupang. Dalam hal ini masih banyak PNS Kota Kupang yang belum mendapatkan hak pengembangan kompetensi. Penelitian ini berfokus pada pemberian tugas belajar dan izin belajar dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Kota Kupang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar dan izin belajar dalam peningkatan kompetensi pegawai di Kota Kupang belum mencapai hasil yang optimal, dilihat dari faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar. dan izin belajar yaitu keterbatasan anggaran pemerintah daerah, lemahnya koordinasi antar OPD dalam menyusun analisis kebutuhan riil organisasi, dan kurangnya informasi tentang program tugas belajar dan izin belajar.

**Kata Kunci :** Implementasi, Kebijakan Publik, Pemerataan

**1. Pendahuluan**

Instansi pemerintah secara alami melibatkan diri dalam sistem organisasi pemerintah dengan memiliki hierarki atau tingkatan yang panjang dalam menjalankan tugasnya, untuk sampai pada hasil yang tampak tidak fleksibel atau tidak efisien. Namun, hal ini tersebut menimbulkan opini publik bahwa lembaga pemerintahan yang ada, khususnya di Indonesia, cenderung sangat kompleks (Subroto et al., 2021) (Subroto et al., 2021; Wastuhana & Werdiningsih, 2021).

Organisasi yang baik, efektif, efisien dan adil harus didasarkan pada asas-asas yang diterapkan dalam organisasi tersebut dengan kata lain birokrasi yang baik harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang berlaku. Tentu saja cerita tentang konsep organisasi pemerintahan tentunya tidak lepas dari Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai mesin birokrasi (Hahury, 2021)

untuk bekerja. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, untuk mencapai cita-cita NKRI, diperlukan pemerintahan yang profesional, jujur, bebas KKN dan memberikan pelayanan pemerintah yang berkualitas.

Penyederhanaan birokrasi terlebih dahulu membangun Struktur Organisasi dan Tata kerja (SOTK) kemudian dilanjutkan dengan proses penyetaraan jabatan. Namun, menyiapkan SOTK adalah proses yang panjang dan memakan waktu, sehingga kedua proses dapat berjalan secara paralel. Penyetaraan Jabatan administrasi ke jabatan fungsional baik pemerintah yang terkena dampak maupun yang direncanakan hilang dalam struktur organisasi. Pada dasarnya, kompensasi memberikan sistem pengembangan karir pegawai dan imbalan pendapatan. Dalam melaksanakan amanat pedoman PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional maka penyetaraannya adalah Pejabat administrator menjadi ahli Madya, Pejabat pengawas menjadi tenaga ahli muda dan Pelaksana (eselon V) menjadi tenaga ahli pertama.

Portal Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPPD) Pemerintah Kota Kupang memuat total 5201 (lima ribu dua ratus satu) personil aktif, meliputi jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum. Saat ini terdapat 2318 jabatan di Kota Kupang (per bulan Juni 2021), yang tersebar di seluruh komponen/unit kerja. Dalam mendukung kinerja pelayanan publik, peralihan status struktural ke fungsional dilakukan tanpa membatasi hak-hak pegawai atas pengembangan karir. Kompensasi jabatan bertujuan untuk “menyelamatkan” pegawai yang tidak ditempatkan pada jabatan struktural dan dipindahkan ke jabatan fungsional dengan struktur yang disederhanakan, mempercepat pencapaian konversi jabatan administratif menjadi jabatan fungsional. proses implementasi pasca-kesetaraan dan pengembangan karir. Hal ini penting untuk menghindari kegagalan, pertanyaan atau kesalahan dalam penyelenggaraan usaha/tugas .

Adanya kebijakan kesetaraan mempengaruhi sikap PNS terhadap jabatan/kariernya dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Restrukturisasi membawa perubahan penting dalam pengembangan karir dan mempengaruhi kehidupan kerja pegawai negeri (Djatmiko et al., 2002). Menarik untuk dicermati bagaimana kebijakan ini, khususnya penerapan pemerataan status fungsional di Kota Kupang, perlu diperhatikan: “Analisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional Tertentu Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur”.

## 2. Tinjauan Pustaka

Menurut Teori Proses Implementasi Kebijakan menurut Van Meter dan Van Meter dan Van Horn dalam (Winarno, 2002), faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu: 1) Ukuran-ukuran dan tujuan kebijakan, Dalam implementasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran suatu program yang akan dilaksanakan harus diidentifikasi dan diukur karena implementasi tidak dapat berhasil atau mengalami kegagalan bila tujuan-tujuan itu tidak dipertimbangkan; 2) Sumber-sumber Kebijakan, sumber yang dimaksud adalah mencakup dana atau perangsang (*incentive*) lain yang mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif. 3) Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, implementasi dapat berjalan efektif bila disertai dengan ketepatan komunikasi antar para pelaksana. 4) Karakteristik agen pelaksana, karakteristik badan-badan pelaksana erat kaitannya dengan struktur birokrasi. Struktur birokrasi yang baik akan mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. 5) Kondisi ekonomi, sosial dan politik, kondisi ekonomi, sosial dan politik dapat mempengaruhi badanbadan pelaksana dalam pencapaian implementasi kebijakan. 6) Disposisi Implementor, intensitas kecenderungan-kecenderungan dari para pelaksana.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan juga oleh Mondy dan Noe dalam (Marwansyah, 2014) yang mengemukakan bahwa *human resource management* sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sementara itu Ivancevich dalam (Marwansyah, 2014) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan individu.

Manajemen karir PNS pada kenyataannya dibutuhkan karena perencanaan dan taktik karier dapat membantu pegawai dalam meraih karier tertentu yang disesuaikan dengan penyediaan jalur karier yang ada di organisasi dengan pemikiran dalam hal ini sejalan dengan pemikiran (Pringadi, 2008) Organisasi yang ingin tetap bertahan dan berhasil harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia, antara lain harus memiliki perhatian terhadap pengembangan karier pegawai.

Dunn dalam (Nugroho, 2014) mengatakan analisis kebijakan adalah kegiatan intelektual dan praktis yang bertujuan untuk menciptakan, menilai secara kritis, dan mengkomunikasikan tentang dan di dalam proses kebijakan. Hal ini ditegaskan lagi oleh (Tangkilisan, 2003) Fokus utama adalah mengenai penjelasan /anjur-an kebijakan yang pantas, sebab-sebab dan konsekuensi dari kebijakan diselidiki dengan menggunakan metodologi ilmiah, analisis dilakukan dalam rangka mengembangkan teori-teori umum yang dapat diandalkan kebijakan-kebijakan dan pembentukannya sehingga dapat diterapkan kepada lembaga dan bidang kebijakan yang berbeda.

### 3. Metode Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian (*research*) merupakan kegiatan mengungkapkan atau membuka pengetahuan karena pengetahuan, baik yang telah ada maupun yang masih belum ditemukan, dianggap sudah ada atau tersembunyi di alam yang hanya memerlukan pengungkapannya. Penelitian merupakan kegiatan yang sistematis yang dimaksud untuk menambah pengetahuan baru atas pengetahuan yang sudah ada, dengan cara yang dapat dikomunikasikan dan dapat dinilai kembali (Soehartono, 2011).

Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif digunakan dalam penelitian ini karena peneliti ingin menggambarkan keadaan di tempat penelitian. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis, dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti (Nawawi, 2016) Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (lawannya adalah eksperimen dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiono, 2013)

Metode deskriptif juga dapat bersifat menjabarkan, menguraikan serta menafsirkan tentang peristiwa atau fenomena-fenomena yang terjadi serta menjelaskan hubungan antar faktor yang satu dengan yang lain. Penulis menggunakan metode deskriptif yaitu berusaha mencari pemahaman berdasarkan fakta-fakta atau kenyataan yang ada di lokasi penelitian, kemudian dilakukan penelaahan agar diperoleh gambaran yang jelas dan sistematis dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi. Metode deskriptif mengungkapkan gejala-gejala secara lengkap antara yang satu dengan yang lainnya dalam obyek yang diselidiki agar jelas kondisinya.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Implementasi penyetaraan jabatan fungsional tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional terdapat beberapa langkah yang dilakukan dalam implementasi penyetaraan jabatan yang meliputi sebagai berikut:

##### Komunikasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu Ir. Solvie Y.H. Lukas. Sekretaris BKPPD pada tanggal 14 Mei 2022 dari sisi komunikasi, penyederhanaan organisasi dalam penyetaraan jabatan fungsional yang dilakukan BKPPD sudah dipahami oleh pegawai di Pemerintah Kota Kupang. Pegawai sudah diinformasikan tentang rencana rasionalisasi birokrasi, terutama penyederhanaan jabatan administrator dan pengawasan. bahwa pelaksanaan penyederhanaan organisasi telah direncanakan sebelumnya, bahkan Sekretariat Daerah telah mengadakan beberapa pertemuan dan sosialisasi di sekretariat daerah. Dari sisi konsistensi informasi kebijakan rasionalisasi eselon di sekretariat daerah, efektivitas kebijakan dapat dijelaskan jika dilaksanakan dengan arahan dan perintah yang jelas. Meskipun tugas disampaikan kepada pelaksana melalui arahan yang jelas, namun jika tugas tersebut bertentangan, maka tugas tersebut tidak akan dilaksanakan oleh pelaksana dengan baik.

##### Pengolahan data jabatan

Wawancara dengan Ibu Ofi Itoni A. Puling, SE. Kasubid Mutasi & Penempatan Pegawai, dalam wawancara pada 14 Mei 2022 yang mengatakan bahwa berdasarkan PermenpanRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dimana peraturan tersebut menjadi pedoman dan dasar pelaksanaan kebijakan strategis dalam mewujudkan organisasi pemerintahan yang lebih profesional dan efektif dalam memberikan pelayanan publik. Pemerintah Kota Kupang menyiapkan aturan pelaksanaan jabatan di instansi pemerintah melalui Peraturan Walikota Nomor 49 Tahun 2020 tentang Peta Jabatan. Verifikasi; Dari segi sumber daya dapat dijelaskan bahwa meskipun isi kebijakan telah diinformasikan dengan komunikasi yang jelas, namun jika pelaksana kebijakan tidak didukung oleh sumber daya yang baik dan profesional untuk melaksanakan kebijakan tersebut, maka implementasi kebijakan tersebut tidak dapat dilaksanakan secara efektif.

Dari data jumlah pegawai di Sekretariat Daerah Kota Kupang berdasarkan rangking dari tahun 2020-2022 terlihat telah terjadi perubahan data pegawai dari tahun 2018-2020 yang disebabkan oleh mutasi dan pensiun. Dari data tersebut jika disesuaikan dengan kebutuhan jabatan fungsional antara jajaran IIIa-IVb, maka sumber daya aparatur yang siap menjadi staf fungsional adalah 136 untuk tahun 2022.

Kendala/ Hambatan Dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan dapat diuraikan sebagai berikut: adanya perbedaan karakteristik jabatan administrasi dan jabatan fungsional; Penyetaraan jabatan memengaruhi peta jabatan; Semakin kecil peluang adanya penyegaran organisasi dengan adanya mekanisme rotasi jabatan; penyetaraan jabatan berpotensi menimbulkan iklim kerja monoton, linier, dan terjebak dalam zona nyaman; Langkah-langkah yang dilakukan BKPPD dalam rangka pelaksanaan rasionalisasi eselon adalah sebagai berikut: Penyusunan dokumen pendukung berupa peraturan yang mendukung pelaksanaan rasionalisasi, Penataan formasi dan peta jabatan. Melakukan sosialisasi ASN secara internal di Pemerintah Kota Kupang, Menyelenggarakan struktur organisasi dan tata kelola di masing-masing instansi yang perlu diusulkan agar perubahan menjadi lebih dirampingkan dengan mencopot jabatan pengurus dan pengawas sesuai dengan kriteria. Mengelola dan membina sistem karir serta penilaian kinerja pejabat struktural dan fungsional. Penguatan kompetensi manajerial Pejabat Pelaksana Utama (PPT) atau eselon II yang mengelola pejabat fungsional yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Penyetaraan Jabatan Fungsional yang meliputi: Menentukan kriteria penyederhanaan organisasi, mengidentifikasi posisi mana yang dapat atau tidak dapat dipindahkan atau dihilangkan, Menyusun aturan tentang penataan organisasi, Melaksanakan Pergeseran dari Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional, Pengaturan Jabatan Fungsional, Menyesuaikan regulasi mengenai JF yang komprehensif (menambahkan informasi faktor pekerjaan dalam tugas manajerial/pengambilan keputusan, sehingga dalam 1 level terdapat beberapa job class), Sejajarkan kelas pekerjaan JF dengan Jab. Struktural setara JF satu dengan JF lainnya, Merumuskan Peraturan Perundang-undangan tentang Kedudukan & Kepangkatan ASN, Menyelaraskan tunjangan JF dengan tunjangan Jabatan Struktural (jika masih memungkinkan), Menyusun undang-undang dan peraturan untuk menyederhanakan organisasi, Pemetaan jabatan struktural dan pejabat yang terkena dampak, Pemetaan jabatan fungsional yang dapat dan dibutuhkan untuk mengakomodasi peralihan jabatan, Menyelaraskan kebutuhan anggaran masing-masing instansi pemerintah, Tentukan masa transisi transisi dan Transformasi jabatan dilakukan secara nasional untuk seluruh instansi pemerintah.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dengan matang adalah perlunya ASN dalam menjalankan tugasnya guna menghilangkan keraguan terhadap masa depan ASN jika berkarir di jabatan fungsional. Pejabat yang menduduki jabatan fungsional dituntut memiliki kompetensi dan keahlian sesuai dengan jabatan yang diamanatkan untuk pengembangan karir pada jabatan fungsional. Setelah penyederhanaan, pola kerja akan berubah, maka perlu ada koordinator Jabatan Fungsional yang akan bertugas merencanakan, membagi tugas, dan mengkoordinasikan. Selain itu, perlu adanya pengendalian dan pengawasan serta pedoman rinci yang jelas mengenai hubungan kerja dan koordinasi antara pejabat struktural dan pejabat fungsional sehingga pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab di bidang pemerintahan setelah penyederhanaan birokrasi mampu menciptakan harmonisasi tata kelola pelaksanaan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien.

## **5. Penutup**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan tujuan kajian dan pembahasan tentang implementasi kebijakan khusus pemerataan status fungsional di lembaga pendidikan dan pelatihan perangkat daerah kanwil kota Kupang, maka peneliti mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: untuk memadamkannya. 1) Pelaksanaan kebijakan pemerataan fungsional tertentu di BKPPD menyetarakan jabatan administratif menjadi jabatan fungsional, yang selanjutnya disebut "persamaan". 2) Alasan kekurangan analisis SDM adalah gaji yang rendah dan beban kerja yang berat untuk memenuhi target kredit. 3) Penerapan kebijakan pemerataan jabatan fungsional tertentu merupakan penyederhanaan agar birokrasi lebih dinamis dan profesional, meningkatkan efektivitas dan efisiensinya, serta mendukung penyelenggaraan pelayanan pemerintah kepada masyarakat luas.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa kendala dan permasalahan yang perlu diselesaikan dengan benar agar kebijakan kompensasi dapat berjalan dengan baik dan tidak merugikan para pihak. Berikut beberapa rekomendasi yang harus dilakukan: 1) Perlu diperhatikan golongan dan status dalam perubahan jabatan administratif menjadi jabatan fungsional, dan golongan dan status pegawai negeri sipil yang terkena kebijakan pemerataan merupakan salah satu pertimbangan dalam penggolongan pegawai negeri sipil juga harus dijelaskan. Seorang pelayan yang terkait dengan tingkat fungsional. Hal ini diperlukan untuk memastikan tidak ada karyawan yang dirugikan dengan adanya kebijakan kompensasi. 2)

Koordinator dan sub-koordinator harus ditinjau sesuai dengan kebijakan remunerasi pekerjaan. Penulis berpendapat bahwa posisi koordinator dan sub-koordinator menunjukkan bahwa suasana birokrasi tidak berubah. Kebijakan kompensasi dapat dipandang sebagai kebijakan yang hanya mengubah nomenklatur jabatan.

### Daftar Pustaka

- Abdussamad, Z. (2020). *Cakrawala Pelayanan Publik di Negara Dunia Ketiga*. CV Sah Media.
- Abidin, Said Zainal. (2005). *Kebijakan Publik*. Jakarta : Pancur Siwah.
- Agustino, Leo. (2006). *Dasar–Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Gouzali, Ali, Faried dkk. (2012). *Studi Analisa Kebijakan: Konsep, Teori dan Aplikasi Sampel Teknik Analisa Kebijakan pemerintah*. Bandung : PT. Refika Aditamma
- Amstrong M dan Murlis, Hellen. (1998). *Reward Management: A Handbook Of Remuneration Strategy and Practic*. London : Kogan Page Limited
- Arikunto, Suharsimi. (2009). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bernadin John H dan Russel Joyce E.A. (1993). *Human Resouce Maanagement: An Experiential Approach (International Edition)*. New York: McGraw-Hill Book Co
- Bungin, Burhan. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Motodologis ke Arah Ragam Varian Kontenporer*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Cascio W.F. (2003). *Managing Human Resources Productivity Quality Work of Life*. Irwin McGraw Hill: International Edition
- Creswell, John.W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Denzim dan Lincoln. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Desler. (2003). *Human Resource Management 10th Edition*. New Jersey : Pretice Hall
- Flippo, B Edwin (1985). *Personal Manajement Sixth Edition, Second*.
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Policy Implementation in The Third World*. USA : Princeton University Press
- Gudono. (2014). *Teori Organisasi*. Yogyakarta: BPFE
- Handoko, T. Hani (1991). *Manajemen, Edisi II*, Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara
- Hill, Michael. (2005). *The Public Policy Process*. Pearson-Longman: London
- Irawan, Prasetya, Suryani S.F. Motik, dan Sri Wahyu Krida Sakti (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : STIA-LAN Press.
- Jones, Charles O. (1994). *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Jones, Charles O. (2012). *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*, cetakan kesebelas Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Juliartha, Edward. (2009). *Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta : Trio Rimba Persada
- Musanef (1983). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta : PT Gunung Agung.
- Kumar, Ranjit. (2014). *Research Methodology, a step by step guide for beginners (fourth edition)*. LA London, New Delhi, Singapore, Washington DC : Sage
- Kusumanegara, Solahuddin. (2010). *Model dan Aktor Dalam Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Gava Media
- Lexy J. Moleong. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja. Rosdakarya.
- Mangkunegara Anwar. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*. Bandung : Alfabeta

- Mathis dan Jackson. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Salemba Emban Patria.
- Meter, Donald Van, dan Carl Van Horn, (1975), *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework dalam Administration and Society 6*. London: Sage.
- Milkovich, George T dan Newman, Jerry M. (1999). *Compensation (6th Edition)*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Moleong, Lexy J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mulyana, Deddy. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif Pradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Nainggolan, English (1994), *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta : Ghalis Indoneisa.
- Nazir, Moh. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Noe, R.A. Hollenback, J.R. Gerhart, B. Wright, P.M. (2004). *Fundamentals of Human Resources Management*. New York : McGraw Hill
- Nugroho, Riant, D, (2005). *Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Nugroho, Riant. (2014). *Public Policy*. Jakarta : Gramedia
- Robbins. S.P. (1993). *Organizational Behaviour (6th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Saefullah D. H. A. (2007). *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik, Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*. Cetakan kedua. Bandung : LP3AN FISIP UNPAD.
- Saydam (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resources Management*. Jilid 2. Jakarta : Gunung Agung
- Sedarmayanti, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. (1985). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : LPEEU.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.CV
- Tachjan. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung : AIPI. Panduan KKL
- Tangkilisan. (2008). *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs : Prentice Hall
- Thoha, Miftah. (2003). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Rajawali. Jakarta
- Wahab, Solichin Abdul. (2001). *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Widjaja, AW (1986). *Administrasi Kepegawaian : Suatu Pengantar*. Jakarta : CV Rajawali.
- Widodo, Joko. (2011). *Good Governance*. Telaahan dari: *Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi*, Surabaya : Insan Cendekia.