
MENENTUKAN MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM MENGANALISIS PENYELENGGARAAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR (PKA)

Oleh

Nurmayana Siregar, SE, MSi¹

¹Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara

E-mail: ¹Nurmayana_siregar@yahoo.co.id

Article History:

Received: 09-07-2022

Revised: 13-07-2022

Accepted: 22-08-2022

Keywords:

Model, Implementasi, dan Kebijakan.

Abstract: Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Banyak teori implementasi kebijakan yang dapat dijadikan model, namun dalam tulisan ini hanya membahas lima teori, yaitu: teori George C Edwards III, teori Merilee S. Grindle, teori Mazmanian dan Sabatier, teori T.B. Smith, dan teori Van Meter dan Van Horn.

Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), memiliki kebijakan derivat/turunan berupa Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka-LAN) No.15 dan 16 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang tepat untuk menganalisa implementasi kebijakan penyelenggaraan PKA tersebut, dapat menggunakan model/pola T.B.Smith, dengan empat variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu: Idealized policy, Target groups, Implementing organization, Inveronmental factors. Disarankan oleh Nugroho (2008: 256-258), bahwa pada prinsipnya ada "empat tepat" yang harus dipenuhi dalam keefektifan implementasi kebijakan, yaitu tepat kebijakan, tepat pelaksana, tepat target, dan tepat lingkungan.

Setiap kebijakan pemerintah mengandung resiko kegagalan yang tinggi. Ada dua katagori pengertian kegagalan (policy failure), yakni: Non implementation (tidak terimplementasikan) dan Unsuccesful implementation. Dalam implementasi kebijakan, hal yang penting untuk ditambahkan yaitu diskresi yang merupakan kehormatan fungsional para pelaksana kebijakan.

PENDAHULUAN

Kebijakan publik dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu: kebijakan yang langsung dalam bentuk program dan kebijakan yang memerlukan kebijakan derivat/turunan dari kebijakan tersebut, berfungsi sebagai penjelas (pedoman/peraturan Pelaksanaan).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Implementasi kebijakan yang langsung dalam bentuk program, atau

kebijakan yang memerlukan kebijakan derivat/turunan, setelah ditetapkan programnya, selanjutnya diturunkan menjadi proyek-proyek dan berakhir dengan kegiatan. Dengan demikian, program, proyek dan kegiatan merupakan bagian dari implementasi kebijakan.

Dalam suatu proses implementasi kebijakan, terdapat *implementasi gap* (Dunsire dalam Wahab, 2002: 61) yaitu suatu keadaan dalam proses kebijaksanaan selalu terbuka untuk kemungkinan akan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pembuat kebijaksanaan. Selanjutnya Williams (dalam Wahab, 2002: 61) berpendapat bahwa besar kecilnya perbedaan tersebut tergantung *implementation capacity* dari organisasi/aktor atau kelompok organisasi/aktor yang dipercaya untuk mengemban tugas mengimplementasikan kebijakan tersebut. *Implementation capacity* adalah kemampuan suatu organisasi/aktor untuk melaksanakan keputusan kebijakan sedemikian rupa sehingga ada jaminan bahwa tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen formal kebijakan dapat dicapai.

Pendapat Syukur (dikutip Sumaryadi, 2005: 79), ada tiga unsur penting dalam proses implementasi, yaitu:

1. Adanya program atau kebijaksanaan yang dilaksanakan
2. Target group, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan diharapkan akan menerima manfaat dari program, perubahan atau peningkatan
3. Unsur pelaksana (implementor) baik organisasi atau perorangan untuk bertanggung-jawab dalam memperoleh pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

Kebijakan Pelatihan Kepemimpinan

Kebijakan pemerintah berupa Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), memiliki kebijakan derivat/turunan berupa Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka-LAN) No.) No.15 dan 16 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Kebijakan tersebut ditetapkan pada tanggal 28 Februari 2020 dan diberlakukan mulai tanggal 28 Februari 2020 .

Berbagai macam aspek dapat mempengaruhi implementasi kebijakan penyelenggaraan Pelatihan PKA dan PKP, utamanya kemampuan organisasi sebagai penyelenggara Pelatihan Kepemimpinan, tenaga pengajar (widyaiswara), fasilitas pembelajaran, peserta pendidikan dan pelatihan (diklat), dan sebagainya. Guna mencari tau model/pola yang tepat bagi implementasi kebijakan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, maka perlu terlebih dahulu memahami teori tentang model/pola implementasi kebijakan guna menganalisa kebijakan tersebut.

LANDASAN TEORI

Model Implementasi Kebijakan

Para ahli kebijakan berpendapat bahwa terkait dengan implementasi kebijakan, ada faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi suatu kebijakan. Dalam implementasi suatu kebijakan ada faktor pendorong dan faktor penghambat yang mempengaruhi, sehingga dimungkinkan tujuan kebijakan menjadi mudah atau sulit dicapai. Banyak teori implementasi kebijakan yang dapat dijadikan model, namun dalam tulisan ini hanya membahas lima teori.

1. Teori George C Edwards III

George C Edwards III (dikutip Subarsono, 2005: 90), menyebutkan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh 4 variabel, yaitu:

a. Komunikasi.

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.

Apabila tujuan dan sasaran kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran maka akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran.

b. Sumber Daya.

Walupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor dan sumber daya finansial.

c. Disposisi atau Sikap-Sikap.

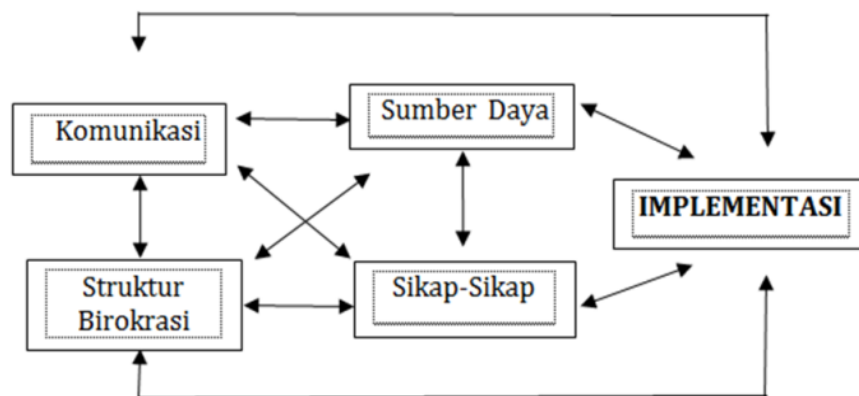
Adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

d. Struktur Birokrasi.

Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi standar (*Standart Operating Procedure = SOP*). *SOP* menjadi pedoman bagi implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red tape*, yaitu prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Gambar 1

MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN GEORGE C EDWARDS III



Mengamati model implementasi George C Edwards III, tentang kontens dan konteks kebijakan, bahwa isi/kontens kebijakan harus disesuaikan dengan konteksnya yakni siapa SDM yang dituju, bagaimana persepsi dan tanggapan yang diberikan dan bagaimana sikap dan tanggapan yang diberikan birokratnya dalam mencapai kesepahaman dalam implementasi kebijakan yang ada sehingga akan mencapai hasil yang maksimal. Tujuan yang hendak dicapai merupakan target akhir dari implementasi, dan persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa pelaksana keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Model implementasi kebijakan tersebut menggambarkan, bahwa proses implementasi kebijakan dapat dilaksanakan secara efektif bila dipengaruhi oleh beberapa variabel.

2. Teori Merilee S. Grindle

Menurut Grindle (1980: 11) pengukuran keberhasilan implementasi kebijakan dapat dilihat dari dua hal:

- a. Dilihat dari Prosesnya.
Dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan kebijakan sesuai dengan yang dirancang dengan merujuk pada aksi kebijakannya.
- b. Apakah Tujuan Kebijakan Tercapai.
Dimensi ini diukur dengan melihat dua faktor, yaitu:
 - 1) *Impact* atau dampaknya pada masyarakat secara individu dan kelompok
 - 2) Tingkat perubahan yang terjadi serta penerimaan kelompok sasaran dan perubahan yang terjadi.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik amat ditentukan oleh tingkat *implementability* kebijakan itu sendiri, yang terdiri dari: isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*) yang terkait dengan formulasi kebijakan.

Isi kebijakan (*content of policy*) yang mempengaruhi proses implementasi adalah:

- 1) Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi (*interests affected*).
Hal ini berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Dasar pemikirannya adalah bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti akan berkaitan dengan banyak kepentingan.
- 2) Tipe manfaat (*type of benefits*).
Suatu kebijakan harus ada beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan. Manfaat yang dirasakan itu dapat terbagi maupun tidak terbagi, dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Derajat perubahan yang ingin dicapai (*extent of change envisioned*).
Maksudnya seberapa besar perubahan yang hendak dicapai melalui suatu implementasi kebijakan, harus ada skala yang jelas untuk pencapaiannya.
- 4) Letak pengambilan keputusan (*site of decision making*).
Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan berperan penting dalam pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian harus dijelaskan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan.
- 5) Pelaksana program (*program implementors*).

Harus sudah terdata dan terpapar pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel untuk menjalankan suatu kebijakan. Dalam implementasi kebijakan publik, organisasi (birokrasi) publik yang berperan dominan sebagai implementor, kinerjanya secara internal akan ditentukan oleh kapasitas organisasi yang dimilikinya.

6) Sumber daya yang digunakan (*resources committed*).

Pelaksana kebijakan harus didukung oleh sumber-sumber daya yang memadai agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik. Sumber daya (*resource*) berkaitan dengan aset yang perlu dimiliki organisasi, baik aset dalam bentuk bahan dasar (*raw material*) yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa, maupun aset yang berupa orang, *finansial*, bakat manajerial, ketrampilan, dan kemampuan fungsional.

Lingkungan Implementasi (*context of implementation*), meliputi:

1) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi dari aktor yang terlibat (*power, interests, and strategies of actors involved*).

Dalam suatu kebijakan perlu juga diperhitungkan kekuatan dan kekuasaan, kepentingan dan strategi yang digunakan oleh aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu kebijakan. Jika hal ini tidak diperhitungkan besar kemungkinan kebijakan tidak berjalan sesuai rencana.

2) Karakteristik institusi dan regim yang berkuasa (*institution and regim characteristics*).

Lingkungan dimana suatu kebijakan diimplementasikan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya. Karenanya perlu dikenali karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa yang akan turut mempengaruhi pelaksanaan suatu kebijakan.

3) Tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana (*compliance and responsiveness*). Maksudnya, sejauh mana kepatuhan dan respon para pelaksana dalam menanggapi kebijakan yang diimplementasikan.

Setelah pelaksanaan kebijakan yang dipengaruhi oleh isi dan konteks kebijakan diterapkan, maka akan dapat diketahui apakah para pelaksana kebijakan dalam membuat sebuah kebijakan sesuai dengan apa yang diharapkan, juga dapat diketahui apakah suatu kebijakan dipengaruhi oleh lingkungan sehingga tingkat perubahan yang diharapkan terjadi.

3. Teori Mazmanian dan Sabatier

Mazmanian dan Sabatier (dikutip Wibowo, dkk. 1994: 25) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan fungsi dari tiga variabel, yaitu:

a. Karakteristik masalah, meliputi:

- 1) Ketersediaan teknologi dan teori kausal
- 2) Keragaman perilaku kelompok sasaran
- 3) Sifat populasi
- 4) Derajat perubahan perilaku yang diharapkan.

b. Struktur manajemen program yang tercermin dalam berbagai macam peraturan yang mengoperasikan kebijakan, meliputi:

- 1) Kejelasan/konsistensi tujuan atau sasaran;
- 2) Teori kausal yang memadai;

- 3) Sumber keuangan yang mencukupi;
 - 4) Integrasi organisasi pelaksana;
 - 5) Diskresi pelaksana;
 - 6) Rekrutmen dari pejabat pelaksana;
 - 7) Akses formal pelaksana ke organisasi lain.
- c. Faktor-faktor diluar (non) peraturan, meliputi:
- 1) Kondisi sosial ekonomi dan teknologi;
 - 2) Perhatian terhadap masalah kebijakan;
 - 3) Dukungan publik;
 - 4) Sikap dan sumber daya kelompok sasaran utama;
 - 5) Dukungan kewenangan;
 - 6) Komitmen dan kemampuan pejabat pelaksana.

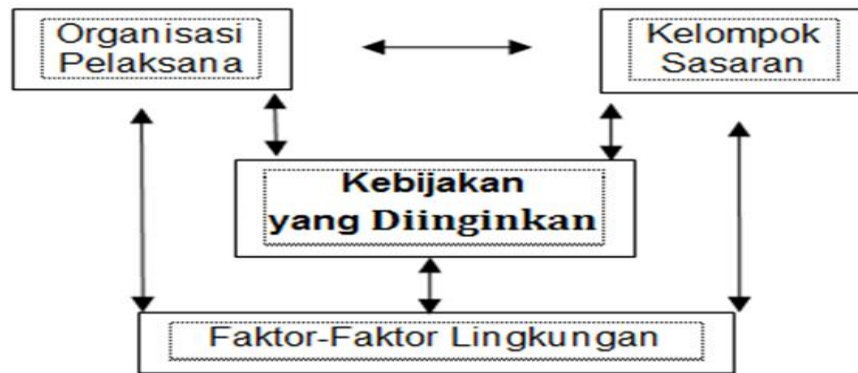
Model ini terkesan sangat menganggap suatu implementasi kebijakan akan efektif jika birokrasi pelaksananya mematuhi yang telah digariskan oleh peraturan (petunjuk pelaksanaandan petunjuk teknis). Model ini disebut model *top-down*.

4. Teori T.B. Smith

T.B. Smith (dalam Islamy, 2002), bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh variabel-variabel:

- a. *Idealized policy*, yaitu pola interaksi yang digagas oleh perumus kebijakan dengan tujuan untuk mendorong, mempengaruhi, dan merangsang *target groups* untuk melaksanakannya;
- b. *Target groups*, yaitu bagian dari *policy stakeholder's* yang diharapkan dapat mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan. Dikarenakan kelompok ini menjadi sasaran dari implementasi kebijakan, maka diharapkan dapat menyesuaikan pola-pola perilaku dengan kebijakan yang telah dirumuskan;
- c. *Implementing organization*, yaitu badan-badan pelaksana yang bertanggung-jawab dalam implementasi kebijakan
- d. *Inveronmental factors*, yaitu unsur-unsur didalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan, seperti aspek budaya, sosial, ekonomi, dan politik.

Gambar 2
MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN T.B. SMITH



5. Teori Van Meter dan Van Horn

Van Meter dan Van Horn (dikutip Subarsono, 2005: 99 dan Winarno, 2002: 109) merumuskan model implementasi kebijakan yang terdiri dari enam variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu:

- Standar dan Sasaran Kebijakan.
Standar dan sasaran kebijakan harus jelas, sehingga dapat direalisasikan. Bila standar dan sasaran kebijakan kabur, maka akan terjadi multi-interpretasi dan mudah menimbulkan konflik di antara para agen implementasi.
- Sumber Daya.
Implementasi kebijakan perlu dukungan sumber daya baik sumber daya manusia maupun non manusia.
- Komunikasi antar Organisasi dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan.
Dalam banyak program, implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain. Untuk itu diperlukan koordinasi dan kerjasama antar instansi bagi keberhasilan suatu program.
- Karakteristik Badan Pelaksana.
Karakteristik badan pelaksana tidak bisa lepas dari struktur birokrasi yang diartikan sebagai karakteristik, norma-norma dan pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi yang mempunyai hubungan potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dengan menjalankan kebijakan. Beberapa unsur yang berpengaruh terhadap organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan, antara lain: kompetensi dan ukuran staf, tingkat pengawasan, vitalitas suatu organisasi, kaitan formal dan informal suatu badan dengan badan pembuat keputusan atau pelaksana keputusan.
- Kondisi Sosial Ekonomi dan Politik.
Variabel ini mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, sejauhmana kelompok-kelompok kepentingan memberi dukungan bagi implementasi kebijakan, karakteristik para partisipan yakni mendukung atau menolak, bagaimana sifat opini publik yang ada

di lingkungan dan apakah elite politik mendukung implementasi kebijakan.

f. Disposisi Implementor.

Mencakup tiga hal penting, yaitu:

- 1) Respons implementor terhadap kebijakan yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan
- 2) Kognisi, yakni pemahamannya terhadap kebijakan
- 3) Intensitas disposisi implementor, yakni preferensi nilai yang dimiliki implementor.

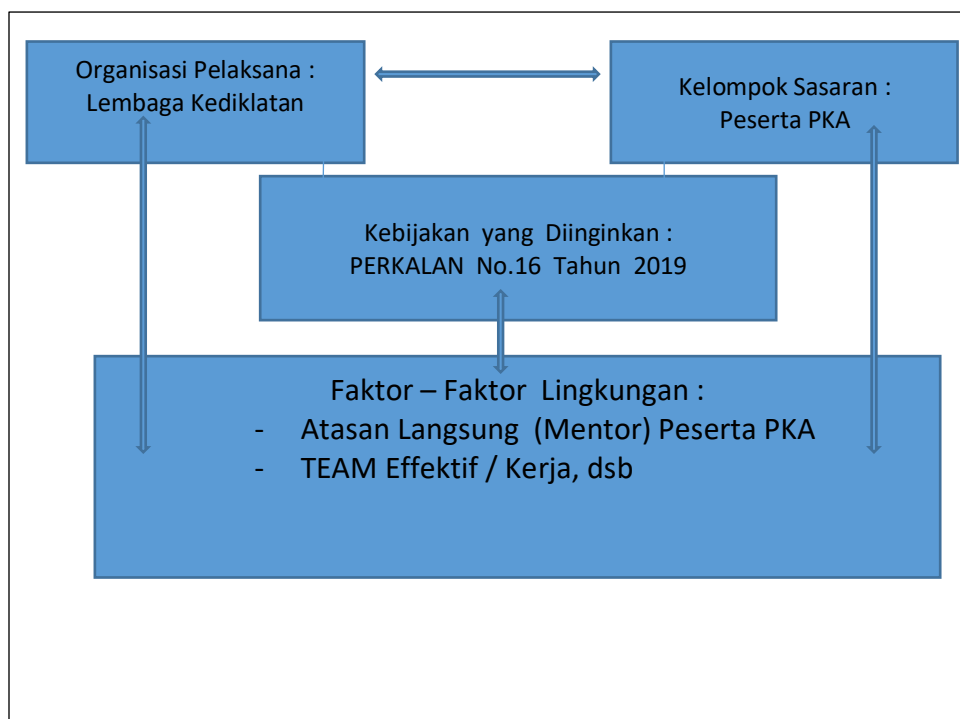
Teori ini secara eksplisit oleh Van Meter dan Van Horn memasukkan variabel kondisi sosial ekonomi dan politik sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja kebijakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori T.B.Smith sebagai Model Analisis Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator.

Setelah mencermati enam teori implementasi kebijakan, yang sangat tepat dan mudah untuk menganalisis penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator, menurut penulis adalah teori dari T.B. Smith. Pendapat T.B.Smith dengan empat variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu: *Idealized policy*, *Target groups*, *Implementing organization*, *Inveronmental factors*, penerapannya dalam menganalisa kebijakan Pelatihan Kepemimpinan Administrator, dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Gambar – 3
PENERAPAN MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN T.B. SMITH
DALAM ANALISIS KEBIJAKAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR



Disarankan oleh Nugroho (2008: 256-258), bahwa pada prinsipnya ada "empat tepat" yang harus dipenuhi dalam keefektifan implementasi kebijakan, yaitu tepat kebijakan, tepat pelaksana, tepat target dan tepat lingkungan.

PENUTUP

Kesimpulan

Dalam implementasi kebijakan, hal yang penting untuk ditambahkan yaitu diskresi yang merupakan kehormatan fungsional para pelaksana implementasi kebijakan untuk melakukan adaptasi menghadapi situasi khusus, apabila kebijakan tidak mengatur atau mengatur namun berbeda dengan kondisi di lapangan. Diskresi harus diatur dan dicantumkan pada "bagian penjelasan" rumusan kebijakan (Nugroho, 2008: 463).

Sesungguhnya, setiap kebijakan pemerintah mengandung resiko kegagalan yang tinggi. Ada dua kategori pengertian kegagalan (*policy failure*) seperti yang diungkapkan oleh Hoogwood dan Gunn (1983), yakni:

- *Non implementation* (tidak terimplementasikan).

Ini berarti suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai rencana, mungkin karena pihak yang terlibat dalam pelaksanaannya tidak mau bekerjasama atau telah bekerjasama secara tidak efisien, bekerja setengah hati atau tidak sepenuhnya menguasai permasalahan, atau kemungkinan masalah yang diselesaikan diluar jangkauan kekuasaannya, sehingga betapapun gigihnya usaha mereka, hambatan yang ada tidak sanggup ditanggulangi, akibatnya implementasi yang efektif sulit dipenuhi.

- *Unsuccessful implementation* (implementasi yang tidak berhasil).

Biasanya terjadi dikala suatu kebijakan telah dilaksanakan sesuai rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan, maka kebijakan tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki.

Menurut Wahab (1997: 62), kejadian yang memiliki resiko gagal, biasanya disebabkan oleh factor:

- ✓ *bad execution* : pelaksanaannya yang jelek
- ✓ *bad policy* : kebijakannya sendiri memang jelek
- ✓ *bad luck* : kebijakan itu memang bernasib jelek

Dengan demikian, suatu kebijakan boleh jadi tidak dapat diimplementasikan secara efektif, sehingga dinilai para pembuat kebijakan maupun mereka yang ditugasi melaksanakan, sama-sama sepakat bahwa kondisi eksternal benar-benar tidak menguntungkan bagi efektivitas implementasi, sehingga tidak seorangpun perlu disalahkan. Dengan kata lain, kebijakan itu telah gagal karena memang nasibnya jelek. Faktor penyebab lainnya yang sering tidak diungkapkan para pembuat kebijakan secara terbuka kepada masyarakat, ialah bahwa kebijakan itu gagal karena sejak awal kebijakan itu memang jelek, dalam arti bahwa kebijakan itu dirumuskan secara asal-asalan, tidak didukung informasi yang memadai, alasan yang keliru, atau asumsi-asumsi dan harapan-harapan yang tidak realitis menganalisis aspek-aspek penghambat/pendorong yang mempengaruhi implementasi kebijakan.

DAFTAR REFERENSI

- [1] Grindle, Merilee S., 1998, *Politics and Policy Implementation in The Third World*, New Jersey: Princeton University Press.

- [2] Hogwood, Brian W. dan Lewis A.Gunn. 1999. *Policy Analysis for The Real World*. Oxford: Oxford University press.
- [3] Islamy, Irfan. 2020. *Prinsip-Prinsip perumusan Kebijakanaksanaan Negara*. Bumi Aksara, Jakarta.
- [4] Nugroho, Riant. 2010. *Public Policy*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- [5] Subarsono. 2015. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- [6] Sumaryadi, Nyoman. 2018. *Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Citra Utama, Jakarta.
- [7] Wahab, Solichin Abdul. 2017. *Analisis Kebijakanaksanaan*. Bumi Aksara, Jakarta.
- [8] Wibawa, Samudra, dkk. 2000. *Evaluasi Kebijakan Publik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [9] Winarno, Budi. 2019. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Media Pressindo, Yogyakarta.
- Peraturan**
- [10] Perka-LAN No.17 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyelenggaraan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- [11] Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perka-LAN) No.15 dan 16 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP).