

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas kedalam Jabatan Fungsional di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Lia Fitrianingrum

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Email: liatejo@gmail.com

Abstrak

Penyetaraan jabatan merupakan amanah dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Penyetaraan jabatan ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik. Dalam implementasi kebijakan tentang penyetaraan ini dalam tataran di lembaga riset seperti di lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), dimana penyetaraan dilakukan terlebih dahulu sebelum perubahan SOTK tentunya memberi dampak masalah dan tantangan tersendiri terutama terkait dengan pengembangan karir jabatan fungsional hasil dari penyetaraan jabatan administrasi khususnya jabatan pengawas. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis atas implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pengawas yang bertujuan agar dapat diselami kondisi riil pelaksanaan dari kebijakan penyetaraan jabatan tersebut dengan proses bisnis baru berbasis jejaring kompetensi, sehingga dapat menjadi masukan kepada pemangku kepentingan terkait. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan telaah peraturan perundang-undangan, wawancara dan observasi. Hasil studi menunjukkan bahwa faktor komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan perubahan pola pikir juga menjadi faktor lain yang penting.

Kata kunci: implementasi kebijakan, penyetaraan, jabatan pengawas, jabatan fungsional

Policy Implementation of The Equalization Process of Supervisory Positions Into Functional Positions in Indonesian Institute of Sciences

Abstract

Position equivalent process is a mandate of Minister of Administrative Reform Regulation Number 28 of 2019 concerning Equation of Administrative Position into Functional Position. This equalization aims to create a more dynamic and professional bureaucracy as an effort to increase effectiveness and efficiency to support the performance of government services to the public. In the implementation of this equalization policy at the level of research institutions such as the Indonesian Institute of Sciences (LIPI, where equalization is carried out before the change in SOTK certainly gives the impact of its own problems and challenges, especially related to career development of functional positions. from equalizing administrative positions especially the supervisory positions. Therefore, it is necessary to analyze the implementation of the policy of equalizing supervisory positions with the aim to be able to explore the real conditions of the implementation of the policy with new business processes based on competency networks, so that it can be input to relevant stakeholders. This study uses a qualitative approach. Data collection techniques carried out by reviewing the legislation, interviews and observations. The results of the study show that communication factors and bureaucratic structures that influence the implementation of this policy are still not optimal and changes in mindset are also other important factors.

Keywords: policy implementation, equivalent process, supervisory positions, functional positions

A. PENDAHULUAN

Salah satu upaya dalam proses penyederhanaan birokrasi adalah melalui penyetaraan jabatan. Beberapa langkah nyata yang dilakukan oleh instansi pemerintah termasuk didalamnya Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) dalam rangka penyederhanaan birokrasi salah satunya dilakukan dengan cara menyetarakan jabatan administrasi termasuk di dalamnya jabatan pengawas ke jabatan fungsional sebagai awalan.

Penyederhanaan birokrasi di LIPI dilakukan dengan penyederhanaan struktur yang menghilangkan jabatan eselon III, eselon IV, dan eselon V, meski ada beberapa jabatan eselon tersebut yang tetap dipertahankan karena masih dibutuhkan oleh LIPI.

Dengan adanya Permen PANRB No. 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, terdapat simplifikasi dalam pengalihan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan diberikannya rekomendasi yang dikeluarkan oleh Menteri PANRB yakni salah satunya tanpa adanya uji kompetensi dalam pengalihan jabatan administrator ke jabatan fungsional. Sedangkan, jika melalui jalur *inpassing* atau perpindahan jabatan, maka terdapat syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi oleh masing-masing individu yang ingin beralih jabatan menjadi pejabat fungsional.

Proses penyederhanaan birokrasi ini idealnya dilakukan dengan penataan Struktur Organisasi dan Tata kerja (SOTK) terlebih dahulu baru kemudian dilanjutkan dengan proses penyetaraan jabatan. Namun, karena penataan SOTK memerlukan proses dan waktu yang cukup lama, sehingga kedua proses ini dapat dilakukan secara paralel.

Penyetaraan Jabatan administrasi ke jabatan fungsional baik yang terdampak dan diproyeksikan jabatan administrasinya akan hilang akibat dari penataan organisasi, maka penyetaraannya adalah sebagai berikut:

- Pejabat administrator menjadi ahli Madya
- Pejabat pengawas menjadi ahli muda

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Muhlis Irfan, yang melihat pengalihan jabatan struktural

- Pelaksana (eselon V) menjadi ahli pertama

Pada prinsipnya penyetaraan tujuannya adalah untuk Sistem pengembangan karier pegawai dan penyesuaian penghasilan atau kesejahteraan.

Dalam melaksanakan amanah dari kebijakan PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, LIPI termasuk dalam 33 instansi yang telah mendapatkan rekomendasi dan merupakan instansi pemerintah kedua setelah Kementerian PANRB yang melakukan deeselonisasi dengan melantik pejabat administrasi menjadi pejabat fungsional sebagai wujud implementasi reformasi birokrasi dan sebagai upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja pelayanan pemerintah kepada publik lewat peningkatan kinerja organisasi. Deeselonisasi dan pengalihan ke jabatan fungsional adalah upaya menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional. Jabatan fungsional adalah jalur karir yang harus ditempuh sebagai proses untuk pematangan kompetensi bagi ASN, dan langkah ini merupakan upaya mempersiapkan para pegawai LIPI untuk berintegrasi dengan Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) (Handoko T. L., 2020).

Dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi khususnya jabatan pengawas ke jabatan Fungsional di LIPI tentu saja terdapat banyak tantangan ke depan yang harus dihadapi mengingat penyetaraan dilakukan terlebih dahulu daripada penataan SOTK dan jabatan pengawas ini jumlahnya lebih banyak dari jabatan administrator dan jabatan pengawas sebagai ujung tombak jalannya birokrasi di LIPI serta adanya kebijakan LIPI terkait dengan sentralisasi anggaran di awal tahun 2020 yang berimbas langsung kepada jabatan pengawas yang disetarakan menjadi jabatan fungsional terutama dalam pengembangan karirnya.

ke jabatan fungsional akibat penghapusan eselon III dan IV sebagai suatu telaah di Badan

Kepegawaian Daerah (Irfan, 2013). Penelitian lain dilakukan oleh (Leni Rohida, Nuryanto, & Sarif, 2018) mengenai implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui *inpassing*/penyesuaian dengan studi empirik di Universitas Padjajaran (Leni Rohida, Nuryanto, & Sarif, 2018). Penelitian yang lebih spesifik mengenai pengembangan karir melalui jabatan fungsional seperti Pustakawan (Widayanti, 2014) dan Analisis Kepegawaian (Suryana, 2019) juga pernah dibahas dengan lokus penelitian yang berbeda.

Kebaruan (*novelty*) kajian ini dan pembeda dari beberapa kajian diatas adalah kajian ini membahas implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan Fungsional di LIPI menggunakan teori Edwards III dengan melihat pada empat dimensi didalamnya yakni komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi, mengingat kebijakan penyetaraan ini relatif baru sehingga peneliti yakin belum banyak yang mengkaji.

Dengan demikian, permasalahan yang diajukan dalam kajian ini adalah bagaimana implementasi kebijakan penyetaraan Jabatan pengawas ke dalam Jabatan Fungsional di LIPI.

Tujuan dari kajian ini adalah untuk menganalisis, menguraikan mengenai implementasi kebijakan Penyetaraan Jabatan pengawas ke dalam Jabatan Fungsional di LIPI.

B. PEMBAHASAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif sebagaimana yang diungkapkan oleh Creswell bahwa "*we conduct qualitative research because a problem or issue needs to be explored*" (Creswell, 2013) dengan metode analisis deskriptif untuk mengungkapkan dan membahas permasalahan yang dijadikan obyek penelitian. Obyek penelitian adalah implementasi kebijakan penyetaraan Jabatan pengawas ke dalam jabatan fungsional di LIPI.

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dan data sekunder melalui studi kepustakaan, wawancara dan observasi. Mengikuti pendapat Bogason dan Zolner, teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan sejumlah informan penelitian dilakukan dengan wawancara mendalam (*indepth interviu*) dengan pertanyaan terbuka (Bogason & Zolner, 2007). Data atau informasi yang diperoleh dalam tahap pengumpulan data diuji

keabsahannya (kebenarannya) salah satunya melalui teknik triangulasi sumber data (Patton, 2002).

Kebijakan penyetaraan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional untuk pegawai di LIPI merupakan hal yang baru, pelantikan pertama dalam rangka penyederhanaan birokrasi menuju postur ideal telah dilakukan pada bulan Maret 2020, dimana terdapat 120 pejabat administrasi yang dilantik baik pejabat administrator maupun pejabat pengawas, melalui jalur penyetaraan sebanyak 116 pegawai dan *inpassing* sebanyak 4 pegawai.

Sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 1. Penyetaraan JA ke JF

Jenjang	Golongan							Pendidikan			Jumlah	
	III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	IV/c	S1	S2	S3		
Peneliti ahli madya				8	12			2	2	10	10	22
Jabfung lain madya				5	6	1			1	8	3	12
Analisis APBN muda		4	12	14	1				25	6	0	31
Jabfung lain muda	1	15	23	10	2				27	23	0	51
Jumlah												116

Sumber diolah dari data pelantikan pertama penyetaraan JA ke JF, Maret 2020

Dari tabel diatas dapat dilihat jabatan Administrasi yang paling banyak disetarakan ke jabatan fungsional adalah jabatan pengawas sebanyak 82 pegawai. Apabila dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di LIPI, maka peneliti menggunakan model dari Edwards III yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap dan struktur birokrasi.

1. Komunikasi

Dalam hal kebijakan penyetaraan ini pejabat pengawas rata-rata sudah mendapat informasi mengenai adanya penyederhanaan birokrasi yang berimbas pada hilangnya jabatan pengawas di Unit kerja, tetapi sosialisasi atau informasi mengenai konsep, kriteria dan fungsional yang dituju dari hasil penyetaraan tidak banyak diketahui oleh para pejabat pengawas, terbukti dari masih adanya pejabat pengawas yang mengikuti penyesuaian/*inpassing* diawal Maret 2020 melalui Biro Organisasi dan Sumber daya Manusia LIPI, padahal diakhir bulan Maret 2020

dilakukan pelantikan untuk penyetaraan pejabat pengawas.

Komunikasi kebijakan sendiri memiliki beberapa dimensi, antara lain dimensi transmisi, (*transmission*), kejelasan (*clarity*) dan konsistensi (*consistency*).

Dimensi transmisi, bahwa kebijakan harus disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks kebijakan PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 tidak tersosialisasi dengan baik mulai dari level Eselon 1, Eselon II sampai dengan pejabat pengawas yang terdampak, jadi masih terkesan bahwa kebijakan ini terburu-buru untuk dilakukan, sosialisasi yang tidak pernah dilakukan atas kebijakan penyetaraan membawa dampak pada ketidaktahuan esensi dari penyetaraan bagi pejabat pengawas dan pengembangan karir selanjutnya. Padahal pengembangan karir haruslah ada perencanaan dengan sasaran karir yang jelas (Bernardin & Russel, 1993) agar instansi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Dubrin, 2005).

Dimensi kejelasan (*clarity*), menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk menyukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien. Terkait dengan Kebijakan penyetaraan ini karena kurang tersosialisasi dengan baik, maka waktu tepatnya akan dilaksanakan penyetaraan ini tidak ada informasi yang jelas terutama di kalangan pejabat pengawas di LIPI, dari hasil wawancara dengan beberapa pejabat pengawas tidak tahu persis kapan akan dilantik untuk menjadi pejabat fungsional dan menjadi fungsional apa nantinya hasil dari penyetaraan, maka hal ini menyebabkan ketidakpastian dan keragu-raguan dalam menentukan langkah karir pejabat pengawas tersebut.

Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur

sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan. Tidak adanya informasi yang jelas secara konsisten dan komunikasi yang berjenjang *topdown* maupun *bottom up* menimbulkan kegalauan tersendiri untuk para pejabat pengawas mengenai pengembangan karier setelah disetarakan menjadi pejabat fungsional.

2. Sumber Daya

Dalam kebijakan penyetaraan ini, jabatan pengawas yang disetarakan jabatannya rata-rata sudah sesuai dengan pendidikan minimal di jabatan fungsional hasil penyetaraan. Apabila dikaitkan dengan kebijakan penyetaraan jabatan pengawas dalam rangka penyederhanaan birokrasi, anggaran di LIPI sangat mendukung dan tidak kekurangan dalam pembayaran tunjangan fungsional hasil penyetaraan. Selain sumber daya manusia, ada juga sumber daya peralatan dan infrastruktur di LIPI sendiri sangat mendukung kinerja para pejabat fungsional dengan tata kelola organisasi yang sudah menggunakan digitalisasi yang sangat memudahkan pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaan sehari-hari.

3. Disposisi

Dalam hal kebijakan penyetaraan di LIPI termasuk responsif dalam mengimplementasikannya. Terkait dengan disposisi di kalangan pejabat pengawas, sebenarnya ada semangat dan kemauan untuk menerima penyetaraan sebagai suatu proses menuju jenjang karir yang lebih jelas dan fokus kepada kompetensi ini cukup tinggi, hanya saja sosialisasi yang tidak ada sebelum proses penyetaraan sampai dengan pasca penyetaraan ini yang menjadi kendala dalam pengembangan karir pejabat fungsional hasil penyetaraan.

Terkait dengan kesejahteraan pejabat hasil penyetaraan, dari hasil wawancara dan observasi dengan beberapa pejabat pengawas terdampak masih ditemukan pejabat pengawas yang disetarakan menjadi pejabat fungsional yang belum ada Peraturan Presidennya seperti Analisis Pengelolaan Keuangan APBN, yang menyebabkan tunjangan jabatan fungsionalnya belum bisa dibayarkan hingga saat ini dan imbasnya menurunkan penghasilannya. Hal ini terjadi karena kurang komprehensifnya

pemetaan jabatan fungsional yang dapat di duduki pejabat yang terdampak penyederhanaan birokrasi yang dilakukan oleh LIPI.

4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti struktur birokrasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi dan sebagainya.

Tata kelola jabatan fungsional pasca penyetaraan adalah sebagai berikut:

- a. Koordinator-ahli madya
- b. Subkoordinator-ahli muda

Mekanisme ini bersifat sementara untuk koordinator dan subkoordinator, yang prinsip dasarnya sebagai peran bukan jabatan, jadi masa tugas koordinator dan subkoordinator hasil penyetaraan akan berakhir di akhir 2021 artinya boleh mengganti koordinator dan subkoordinator, sesuai penilaian kinerja, dan apabila ingin mengganti koordinator atau sub koordinator minimal 1 tahun atau minimal sampai dengan Desember 2020. Pejabat fungsional hasil penyetaraan berperan sebagai koordinator atau subkoordinator bentuk apresiasi dan penghargaan bagi pejabat tersebut dan tentu saja dari aspek kesejahteraan tidak menurun. Tata kelola organisasi pasca penyetaraan akan berubah menjadi kelompok kerja yang saling mendukung berbasis *networking* terkait dengan kompetensi dan jenjang jabatannya, bukan lagi hubungan hirarkis. Target-target kinerja pejabat pasca penyetaraan normal dimana penilaiannya akan sama dengan fungsional pada umumnya dan harus mengikuti aturan jabatan fungsional masing-masing. Apabila setelah penyetaraan tidak berkinerja maka dapat dijatuhkan hukuman disiplin, karena itulah diperlukan perubahan pola pikir (*mindset*) dari pejabat fungsional hasil penyetaraan bahwa hasil kerja nantinya berdasarkan capaian Angka kredit sesuai jabatan fungsional masing-masing.

LIPI memiliki beberapa regulasi terkait dengan SOTK yang berlaku, seperti Peraturan LIPI Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) LIPI, yang masih berlaku untuk unit eselon II hingga saat ini. Hanya saja kebijakan mengenai SOTK LIPI ini tidak sejalan dengan kebijakan pemusatan anggaran di awal tahun 2020 yang berdampak pada tugas dan

fungsi jabatan pengawas yakni kepala Sub Bagian Tata usaha di Unit kerja eselon II yang disetarakan dengan jabatan fungsional Analis Pengelolaan Keuangan APBN ahli muda dan jumlahnya hampir 40% dari jabatan pengawas keseluruhan di LIPI. Dalam Peraturan LIPI Nomor 1 Tahun 2019 tugas sub Bagian Tata Usaha adalah melakukan urusan pengelolaan keuangan, inventarisasi barang milik negara, sarana penelitian, persuratan, kearsipan, dan rumah tangga. Sementara mulai 2 Januari 2020 kebijakan pengelolaan anggaran di LIPI dipusatkan di masing-masing eselon 1, maka secara konkret urusan pengelolaan anggaran sudah tidak ada di Unit eselon II, artinya bahwa kepala sub Bagian Tata usaha di tahun 2020 tidak lagi mengerjakan urusan pengelolaan keuangan. Kaitannya lebih lanjut dengan pengembangan karir jabatan fungsional hasil penyetaraan ini sangat berpengaruh terhadap capaian angka kredit sebagai Analis Pengelolaan Keuangan APBN Muda. Walaupun ada beberapa pejabat pengawas hasil penyetaraan ini terlibat didalam pengelolaan anggaran di masing-masing Eselon 1 tetapi tentu tidak semuanya, mengingat pengelola anggaran di masing-masing Eselon 1 jumlahnya terbatas.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Hasil analisis terhadap faktor-faktor menunjukkan bahwa secara umum implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional masih belum optimal terutama pada unsur komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi. Pada unsur komunikasi berjenjang yang kurang dan informasi yang tidak tersampaikan mengenai substansi penyetaraan kepada pejabat pengawas terdampak. Pada unsur struktur birokrasi LIPI masih perlu optimalisasi melalui desain organisasi dan struktur organisasi pasca penyetaraan dengan proses bisnis baru dengan berbasis jejaring (*networking*) kompetensi. Pada unsur disposisi atau perilaku dari pelaksana kebijakan, dalam hal ini adalah para pejabat pengawas yang terdampak menunjukan dukungan adanya kebijakan penyetaraan walaupun untuk pengembangan karir masih ada keraguan sejalan dengan peningkatan kesejahteraan yang belum jelas khususnya untuk jabatan Analis Pengelolaan Keuangan APBN yang belum ada Peraturan Presiden yang mengatur

mengenai besaran tunjangan fungsionalnya. Sedangkan unsur yang mendukung implementasi kebijakan penyetaraan adalah unsur sumber daya. Selain keempat unsur yang dikemukakan oleh Edward III ditemukan bahwa perubahan cara berpikir (*mindset*) pejabat pengawas terdampak ini juga menjadi faktor yang penting dalam implementasi kebijakan penyetaraan.

REKOMENDASI

Penyetaraan di LIPI baru ditahap awal, maka harus segera untuk menyesuaikan SOTK LIPI pasca penyetaraan dan adaptasi kebijakan yang mendukung serta mempercepat terlaksananya proses bisnis baru berbasis kompetensi. Lebih detail memetakan jabatan fungsional yang relevan dengan tugas jabatan dan mengalihkan jabatan fungsional hasil penyetaraan pejabat pengawas yang tidak bisa berkembang ke jabatan fungsional lain yang sesuai dengan minat, kebutuhan, dan tugas fungsi organisasi.

REFERENSI

- Bernardin, H. J., & Russel, J. (1993). *Human Resource Management an Experiential approach*. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.
- Bogason, P., & Zolner. (2007). *Methods for Network Governance Research: An Introduction in P. Bogason & M. Zolner (eds), Methods in Democratic Network Governance*. New York: Palgrave Macmillan,.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, third Edition*.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership (Terjemahan). Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media.
- Edward. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press.
- Handoko, T. L. (2020, Maret 27). <http://lipi.go.id/berita/>. Retrieved from lipi.go.id: <http://lipi.go.id/>
- Irfan, M. (2013). Pengalihan jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS Vol.7 No.1*.
- Leni Rohida, L., Nuryanto, Y., & Sarif. (2018). Implementation of Position Transfer From Structural to functional Through Inpassing/ Adjustment (Case Study in Padjadjaran University). *Civil Service Jurnal Vol. 12 No.1*, 11-22.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods. Edisi Ketiga*. California: Sage Publications page 556.
- Suryana, A. N. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian di Badan Penelitian dan Pengembangan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Maritim Raja Ali Haji, Vol 7 No 1 tahun 2019*.
- Widayanti, Y. (2014). Pengembangan Karier Pustakawan melalui Jalur fungsional. *LIBRARIA: Jurnal Perpustakaan Perpustakaan STAIN Kudus vol 2 Nomor 1 Januari-Juni 2014*.
- Widjinarko, T. (2020). <https://www.menpan.go.id/site/>. Retrieved from www.menpan.go.id: <https://www.menpan.go.id/>
- Widodo, J. (2010). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia.