

## **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SELEKSI TERBUKA DALAM PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI LINGKUP PEMERINTAHAN KABUPATEN TORAJA UTARA**

**Nasir**

Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Informatika Nasional

Email: [nasirpole23@gmail.com](mailto:nasirpole23@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The Implementation of Open Selection for Filling in the Primary High Leaders' Position there are still various obstacles and errors in the procedures for their implementation. So this study aims to determine the factors that influence the implementation of the Open Selection policy filling the position of Primary High Leadership in North Toraja Regency. The research method used in this study is a qualitative method using a case study approach to find out the factors that influence the implementation of open selection in filling pratama high leadership positions in North Toraja district. The research data analysis method uses data reduction, data verification, and data analysis. The results of the study are firstly, the filling of senior pratama leadership positions in the regions due to the enactment of Government Regulation No. 18 of 2016 concerning Regional Apparatuses carried out by the mechanism of inauguration, conformity test and open selection. Secondly, there were three errors in the implementation of open selection in North Toraja district, which included the position of Head of the Population and Civil Registry Administration Office which was the authority of the Minister of the Interior, and passed two participants who did not meet the maximum age requirements and had not yet participated in leadership training III (three)..*

*Keywords: Implementation; Open Selection; Toraja*

### **ABSTRAK**

Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama masih terdapat berbagai kendala dan kesalahan dalam tata cara pelaksanaannya. Maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan Seleksi Terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Toraja Utara. Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di kabupaten Toraja Utara. Metode analisis data penelitian menggunakan reduksi data, verifikasi data, dan analisis data. Hasil penelitian adalah pertama, pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di daerah akibat berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dilakukan dengan mekanisme pengukuhan, uji kesesuaian dan seleksi terbuka. Kedua, terdapat tiga kesalahan dalam pelaksanaan seleksi terbuka di kabupaten Toraja Utara yaitu menyertakan jabatan Kepala Dinas Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil yang merupakan kewenangan Menteri Dalam Negeri, dan meloloskan dua peserta yang tidak memenuhi syarat usia maksimal dan belum mengikuti diklat kepemimpinan III (tiga).

Kata Kunci : *Implementasi, Seleksi Terbuka, Toraja*

## PENDAHULUAN

Jabatan sebagai sebuah organ yang menentukan dalam suatu pemerintahan pada dasarnya dibagi kedalam jabatan fungsional dan jabatan struktural. Baik jabatan fungsional maupun jabatan struktural sudah seharusnya diisi dengan cara cara yang baik, jujur dan adil sehingga tidak melanggar hak asasi setiap orang untuk memperoleh kesempatan yang sama untuk ikut serta dalam pemerintahan. Akan tetapi dalam prakteknya selama ini, pengangkatan pegawai kedalam jabatan struktural selama ini masih diwarnai praktek-praktek KKN sehingga untuk mendapatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat belum dapat diwujudkan.

Prinsip-prinsip profesionalisme, keterbukaan, tidak diskriminatif, keselarasan gender dan berbasis kompetensi dalam proses seleksi belum dapat diwujudkan. Terbukti dengan masih cenderung dilakukan sistem “bagi-bagi” jabatan kepada keluarga maupun kerabat dalam pengisian jabatan.

Berbagai praktek menyimpang dalam proses pengisian jabatan struktural secara tertutup menimbulkan keraguan akan keefektifan mekanisme pengisian jabatan tersebut. Kemudian pada akhirnya banyak dijumpai pejabat-pejabat yang menempati

suatu jabatan struktural yang tidak sesuai dengan kualifikasinya dan hal tersebut akan memperburuk kinerja dari instansi pemerintahan itu sendiri. Fenomena empiris yang terjadi menjelaskan bahwa terjadi penurunan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sarundajang (2002), yaitu: Ada 3 (tiga) alasan mengapa reformasi birokrasi itu diperlukan. Pertama, struktur organisasi dan administrasi pemerintahan dipandang tidak efektif lagi. Hal ini diperlihatkan dengan gemuknya struktur aparat birokrasi pemerintah, banyaknya jumlah belanja pegawai, tetapi lemah kapasitas yang ditunjukkan. Dengan demikian terjadi pemborosan uang negara dengan sia-sia, tanpa menghasilkan kinerja yang berarti. Kedua, lemahnya sensitivitas dan kinerja aparatur pemerintahan. Rekrutmen pegawai yang didasarkan KKN akan menghasilkan rendahnya kompetensi aparatur birokrasi pemerintahan. Ketiga, citra (image) masyarakat tentang organisasi pemerintahan sudah semakin jelek. Karakter aparat birokrasi pemerintah seperti KKN, berbelit-belit, boros-tidak efisien dan efektif menjadikan masyarakat tidak respek dan percaya kepada aparat birokrasi.

Reformasi birokrasi menjadi visi yang masih berlanjut dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, perubahan kebijakan pun kian masif dilakukan dalam rangka mencapai cita-cita reformasi birokrasi tersebut. Hal ini ditandai dengan mulai ditetapkannya sejumlah kebijakan dalam bentuk ketentuan peraturan perundang-undangan, seperti Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) sendiri lahir sebagai bentuk kebijakan pemerintah dalam menata birokrasi penyelenggara negara yang sebelumnya diatur dalam Undang-Undang Kepegawaian. Kebijakan ASN ini mengusung sebuah “visi untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, melayani, dan sejahtera. Serta misi untuk memindahkan Aparatur Sipil Negara dari *Comfort Zone* ke *Competitive Zone*.”

Maka dari itu implementasi dari wujud penerapan reformasi birokrasi di lingkungan

Pemerintah Indonesia adalah dengan dilaksanakannya program Lelang Jabatan atau Seleksi Terbuka. Sejalan dengan hal tersebut diatas, Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) telah meluncurkan program Grand Design Reformasi Birokrasi yang dipertajam dengan rencana aksi 9 (Sembilan) Program Percepatan Reformasi Birokrasi dan salah satu diantaranya adalah Program Sistem Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara secara terbuka.

Rudito (2016) mengemukakan bahwa kepedulian institusi akan pengembangan kompetensi PNS masih kurang, baik kementerian/lembaga ataupun pemerintah daerah yang belum sepenuhnya memiliki perhatian dalam pengembangan kompetensi. Tidak hanya itu, kompetensi yang menjadi fokus saat ini dinilai masih rendah karena tidak berfungsinya lembaga pelatihan secara maksimal. Hal tersebut berhubungan dengan politik anggaran dan kemampuan dalam melakukan kerja sama pelatihan. Masih adanya anggapan bahwa pelatihan sebagai pemborosan padahal pelatihan merupakan investasi terhadap asset.

Sistem merit bertujuan untuk merekrut ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan

birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya; memepertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak; mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat ; serta melindungi karir ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit (nepotisme, primordialisme, dan bentuk diskriminasi lainnya).

Salah satu daerah yang melaksanakan seleksi terbuka untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama pasca penetapan peraturan daerah terkait perangkat daerah yang merupakan bentuk penyesuaian dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah adalah kabupaten Toraja Utara. Pemerintah Kabupaten Toraja Utara menetapkan pelaksanaan seleksi terbuka untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama mengikuti perubahan nomenklatur sebagaimana yang ditetapkan dalam peraturan daerahnya.

Dalam seleksi terbuka tersebut terdapat 36 (tiga puluh enam) jabatan pimpinan tinggi pratama yang langsung pengisiannya dengan metode seleksi terbuka, termasuk diantaranya jabatan kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara sementara diketahui pasca bergulirnya system merit ini

penetapan untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama pada unit kependudukan dan pencatatan sipil merupakan kewenangan Menteri Dalam Negeri, berdasarkan seperti Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 76 Tahun 2015 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Pejabat Pada Unit Kerja yang Menangani Urusan Administrasi Kependudukan di Provinsi dan Kabupaten/Kota.

### **Pengertian Kebijakan Publik**

Budi Winarno (2007) menyebutkan secara umum istilah “kebijakan” atau “policy” digunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok maupun suatu lembaga pemerintahan) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu, pengertian kebijakan seperti ini dapat kita gunakan dan relatif memadai untuk pembicaraan-pembicaraan biasa, namun menjadi kurang memadai untuk pembicaraan-pembicaraan yang lebih. Pengertian Policy atau kebijakan, Donovan dan Jackson dalam Keban (2004: 55) menjelaskan bahwa policy dapat dilihat secara filosofis, sebagai suatu produk, sebagai suatu proses dan sebagai kerangka kerja. Ealau dan Prewit (dalam Suharto,

2010:7) menyatakan bahwa kebijakan adalah sebuah ketetapan yang berlaku yang dicirikan oleh perilaku yang konsisten dan berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang menaatinya. Sementara itu, Lasswell dan Kaplan (dalam Abidin, 2012:6) yang melihat kebijakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan, menyebutkan kebijakan sebagai “program yang diproyeksikan berkenaan dengan tujuan, nilai, dan praktik.

Wahab (2005) menyatakan bahwa kebijakan bermakna sebagai pedoman untuk bertindak, pedoman itu bisa sederhana atau kompleks bersifat umum atau khusus, luas atau sempit, bersifat kualitatif atau kuantitatif, atau suatu deklarasi mengenai suatu program mengenai suatu aktivitas tertentu atau suatu rencana yang akan dilaksanakan atau yang akan diterapkan. Sementara Frederickson dan Hart dalam Tangkilisan (2003) mengemukakan kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan adanya hambatan-hambatan tertentu sambil mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

Kebijakan publik pun ditawarkan oleh Carl Friedrich (dalam Agustino, 2012) yang mengatakan bahwa kebijakan adalah, serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kemungkinan-kemungkinan (kesempatan-kesempatan) dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud.

Berdasarkan pengertian kebijakan publik yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa: (1) Kebijakan publik dibuat oleh pemerintah yang berupa tindakan-tindakan pemerintah. (2) Kebijakan publik merupakan keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dan memiliki tujuan tertentu. (3) Kebijakan publik ditujukan untuk kepentingan masyarakat.

### **Implementasi Kebijakan Publik**

Browne dan Wildavsky (dalam Nurdin dan Usman, 2004:70) mengemukakan bahwa implementasi adalah suatu perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan. Implementasi merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk

mewujudkan program hingga memperlihatkan hasilnya (Jones,1987).

Daniel Mazmian dan Paul Sabatier dalam bukunya *Implementation and Public Policy* (Agustino, 2012) mendefinisikan Implementasi Kebijakan sebagai: Pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya. Chief J. O. Udoji (1981) mengatakan bahwa implementasi kebijakan adalah sesuatu yang penting dan bahkan jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. kebijakan-kebijakan hanya sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.

Van Meter dan Van Horn (Agustino, 2012), mendefinisikan implementasi kebijakan, sebagai Tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada

tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan. Menurut Islamy (2001:115), “dampak kebijakan adalah akibat-akibat dan konsekuensi yang ditimbulkan dengan dilaksanakannya kebijaksanaan-kebijaksanaan”. Dampak kebijakan pada dasarnya berkaitan dengan perubahan kondisi masyarakat yang menjadi kelompok sasaran kebijakan, yaitu dari kondisi awal yang tidak dikehendaki menuju ke kondisi baru yang lebih dikehendaki (Purwanto dan Sulistyastuti, 2012:110).

Menurut Nugroho (2003) adalah suatu aturan yang mengatur kehidupan bersama yang harus ditaati dan berlaku mengikat seluruh warganya. Sedangkan menurut Thomas Dye (Dye, 1992) kebijakan publik adalah segala sesuatu yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh pemerintah, mengapa suatu kebijakan harus dilakukan dan apakah manfaat bagi kehidupan bersama harus menjadi pertimbangan yang holistik agar kebijakan tersebut mengandung manfaat yang besar bagi warganya dan berdampak kecil dan sebaliknya tidak menimbulkan persoalan yang merugikan, walaupun demikian pasti ada yang diuntungkan dan ada yang dirugikan, disinilah letaknya pemerintah harus

bijaksana dalam menetapkan suatu kebijakan. Kebijakan publik/pemerintah merupakan rangkaian pilihan yang kurang lebih saling berhubungan (termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak) yang dibuat oleh badan atau pejabat pemerintah (Dunn, 2003). Faktor keberhasilan implementasi menurut Rifley dan Franklin dalam Sujianto (2008:46) adalah: 1. Kejelasan tujuan-tujuan program ditingkat *consensus* diantara pelaksana atas tujuan-tujuan tersebut. 2. Tingkat perubahan dari kebiasaan-kebiasaan lama yang dikehendaki program. 3. Tipe orang yang memperoleh manfaat dari klien.

Dari definisi tersebut di atas dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan menyangkut tiga hal, yaitu: (1) adanya tujuan atau sasaran kebijakan, (2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan, dan (3) adanya hasil kegiatan.

### **Model Implementasi Kebijakan George Edward**

Menurut Edwards dalam Winarno (2007, 125-126), terdapat empat faktor atau variable krusial dalam implementasi kebijakan publik. Faktor-faktor atau variable tersebut adalah sebagai berikut:

#### **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 suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran.

#### **b. Sumber-sumber (*Resources*)**

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya dalam melaksanakannya, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor, sumber daya finansial. Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.

#### **c. Disposisi**



Disposisi adalah watak atau karakteristik yang dimiliki oleh implementator, seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratis. Kecenderungan perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter penting yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan misalnya kejujuran dan komitmen yang tinggi. Apabila implementator memiliki sikap yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan, sebaliknya apabila sikapnya tidak mendukung maka implementasi tidak akan terlaksana dengan baik.

#### **d. Struktur Birokrasi**

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (standard operating procedures atau SOP). SOP menjadi

pedoman bagi setiap Implementor dalam bertindak.

#### **Seleksi Terbuka**

Seleksi terbuka atau sering disebut dengan istilah job tender sebenarnya bukan hal baru dalam perspektif administrasi publik. Dalam konsep New Public Management (NPM), seleksi terbuka sudah dikenalkan dan dipraktekkan di negara-negara Barat, dengan istilah yang berbeda-beda. Tujuannya adalah untuk memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien. Seleksi terbuka merupakan salah satu cara untuk memperkecil potensi korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) karena rekrutmen jabatan dilakukan secara transparan, menggunakan indikator tertentu dan dilakukan oleh pihak yang netral dan kompeten melakukan seleksi.

Pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di



Lingkungan Instansi Pemerintah, sebagai berikut:

### 1. Persiapan Seleksi Terbuka

Persiapan seleksi terbuka dilaksanakan dengan pembentukan Panitia Seleksi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian di Instansi Daerah dengan berkoordinasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Dalam hal KASN belum terbentuk maka Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah berkoordinasi dengan Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

### 2. Pelaksanaan Seleksi terbuka

Pelaksanaan seleksi terbuka dengan prosedur pengumuman lowongan jabatan, Seleksi Administrasi dan Pengumuman hasil seleksi ditandatangani oleh Ketua Panitia Seleksi. Tahapan seleksi/penilaian kompetensi manajerial dan kompetensi bidang (substansi tugas) Penilaian kompetensi manajerial dilakukan dengan menggunakan metodologi psikometri, wawancara kompetensi dan analisa kasus dan presentasi. Sedangkan penilaian kompetensi bidang dilakukan dengan

metode tertulis dan wawancara (Standar kompetensi Bidang disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh assessor.

### 3. Monitoring dan Evaluasi

Seleksi terbuka Kandidat yang sudah dipilih dan ditetapkan (dilantik) harus diberikan orientasi tugas oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan pejabat yang berwenang selama (satu) bulan. Status kepegawaian bagi kandidat yang terpilih berasal dari instansi luar ditetapkan dengan status dipekerjakan sesuai peraturan perundangundangan paling lama 2 (dua) tahun untuk kepentingan evaluasi kinerja. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah menyampaikan laporan pelaksanaan seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka kepada KASN dan tembusannya Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

### METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Menurut Zuriyah (2006:47) penelitian dengan menggunakan metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat/mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.

Menurut Bodgan dan Biklen (dalam Sugiyono 2009:9), secara umum penelitian kualitatif memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci.
2. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.
3. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk atau outcome.
4. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif.
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna (data dibalik yang teramati).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Seleksi Terbuka dilaksanakan dengan membentuk Panitia Seleksi sebagaimana diatur oleh Pasal 110 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Maka selanjutnya Pemerintah Daerah Kabupaten Toraja Utara membentuk panitia seleksi pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama.

Melalui surat Keputusan Bupati Toraja Utara Nomor : 325/ 1X/Tahun 2016, Tanggal 6 September 2016, tentang Pembentukan Panitia Seleksi Terbuka Calon Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Toraja Utara, dengan susunan kepanitiaan sebagai berikut: H. Irman Yasin Limpo, SH. (Kepala badan diklat Provinsi Sulawesi selatan sebagai ketua merangkap anggota); Ir. Muhammad Tamzil, M.P. (Kepala BKD Provinsi sulawesi Selatan sebagai anggota); Prof. Dr. Marthen Arie, S.H, MH. (Unsur akademisi sebagai anggota); Simon Simi Lopang, S.H, MH. (Unsur Profesional sebagai anggota); Prof. Dr. Marthen Pali, M.Psi. (Unsur akademisi sebagai anggota).

Pelaksanaan seleksi terbuka terhadap 36 (tiga puluh enam) jabatan pimpinan tinggi pratama pada lingkup pemerintah kabupaten Toraja Utara sebagaimana Pengumuman Nomor 01/Pansel/X/2016

tentang Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Toraja Utara Tahun 2016.

Kendati Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia juga mengeluarkan surat Nomor B/3116/M.PANRB/09/2016 perihal Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota terkait dengan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Melalui surat tersebut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia menjelaskan cara pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Pemerintah Daerah yang mengalami perubahan organisasi sebagai konsekuensi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Bahwa tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi melalui mekanisme pengukuhan, dilakukan terhadap jabatan pimpinan tinggi yang memiliki nomenklatur, tugas dan fungsi yang masih sama, ataupun nomenklturnya berubah tetapi tugas dan fungsinya tidak mengalami perubahan signifikan. Maka terhadap pejabat

tersebut dapat dikukuhkan untuk diangkat dan dilantik kembali dalam jabatan tersebut.

#### **A. Seleksi Terbuka dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi**

Kebijakan pemerintah untuk melaksanakan manajemen aparatur sipil negara dengan sistem merit merupakan suatu kiat untuk mencapai reformasi birokrasi sehingga mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Sistem Merit secara normatif dikenal di Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang memberikan defenisi Sistem merit sebagai kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Program Sistem Promosi Pegawai Negeri Sipil secara terbuka adalah salah satu dari aksi 9 (Sembilan) Program Percepatan Reformasi Birokrasi. Pelaksanaan sistem promosi secara terbuka dilakukan melalui pengisian jabatan yang lowong secara kompetitif dengan didasarkan pada sistem merit, yang artinya pelaksanaan promosi jabatan didasarkan pada kebijakan dan

Manajemen Aparatur Sipil Negara yang dilakukan sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Sebagai suatu sistem manajemen pegawai negeri sipil yang baru, maka sistem merit ini diharapkan dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Melalui sistem merit terdapat 4 (empat) hal yang dilarang dalam pelaksanaan kepegawaian yaitu diskriminasi, praktek perekrutan yang melanggar sistem merit, upaya melakukan pembalasan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilindungi (termasuk kepada peniup peluit/whistleblower), dan pelanggaran terhadap berbagai peraturan yang berdasarkan prinsip-prinsip sistem merit.

## **B. Implementasi Kebijakan Seleksi Terbuka JPTP Kabupaten Toraja Utara**

Menurut George C Edward terdapat empat faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan/implementasi kebijakan, dimana keempat faktor tersebut secara simultan dan berinteraksi satu sama lain untuk membantu dan menghambat

terlaksananya implementasi kebijakan. Demikian pula dengan kebijakan seleksi terbuka sebagai bagian dari manajemen aparatur sipil negara yang berdasarkan sistem merit tentu dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut. Demikian juga dengan pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama pada lingkup Pemerintah Kabupaten Toraja Utara dengan uraian sebagai berikut.

### **a. Struktur Birokrasi (persyaratan)**

Berbicara tentang struktur birokrasi sebagai faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan dalam hal ini kebijakan pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkup pemerintahan kabupaten Toraja Utara maka berarti termasuk di dalamnya membahas di dalamnya standar operasional prosedur serta fragmentasi.

Menurut Winarno (2007) salah satu dari aspek-aspek struktural paling dasar dari suatu organisasi adalah prosedur-prosedur kerja ukuran dasarnya, yang mana dengan menggunakan prosedur ini para pelaksana dapat memanfaatkan waktu yang tersedia, selain itu SOP juga menyeragamkan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas, yang

pada gilirannya dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dalam artian orang dapat dipindahkan dengan mudah dari satu tempat ke tempat yang lain dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan-peraturan.

Dalam pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi secara tegas dan jelas diatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah maka seyogianya setiap daerah Provinsi dan Kabupetn/Kota yang hendak melaksanakan seleksi terbuka sudah terstandar karena sesuai dan mengacu pada ketentuan tersebut.

Begitu halnya dalam pelaksanaan seleksi terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Toraja Utara juga terdapat syarat dan prosedur yang ditentukan oleh Panitia Pelaksana sebagaimana diumumkan oleh Panitia Seleksi melalui Pengumuman Nomor 01/Pansel/XI/2016 tentang Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Toraja Utara Tahun 2016.

Dalam persyaratan tersebut ditetapkan beberapa hal salah satunya syarat bahwa “Berstatus Pegawai Negeri Sipil dengan usia maksimal 58 (lima puluh delapan) tahun terhitung 01 Desember 2016 (kecuali PNS yang sedang menduduki jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Eselon II) usia maksimal 59 (lima puluh Sembilan) tahun terhitung 01 Desember 2016”.

Namun dalam pelaksanaannya justru terdapat peserta yang mengikuti seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama kabupaten Toraja Utara, bahkan lolos dan akhirnya ditetapkan sebagai staf ahli bupati bidang kemasyarakatan dan sumber daya manusia berdasarkan keputusan Bupati Toraja Utara nomor 821.22-005 tertanggal 17 Januari 2017 yakni Yusuf Gelong Rante Lembang. Padahal peserta yang bersangkutan diketahui telah berusia lewat dari 59 (lima puluh Sembilan) tahun pada saat mengikuti seleksi tersebut.

Hal ini dapat mengindikasikan bahwa seleksi administrasi tidak dilakukan secara konsisten dan konsekuen sesuai dengan syarat yang telah ditentukan oleh Panitia Seleksi sendiri, sementara menurut Winarno (2007) bahwa dengan adanya

standar ini maka dapat menyeragamkan tindakan-tindakan. Maka dapat dikatakan bahwa adanya peserta yang lolos menunjukkan bahwa syarat-syarat yang telah ditetapkan tidak dilakukan secara ketat.

Selain itu persyaratan lain yang diatur dalam Pengumuman Nomor 01/Pansel/XI/2016 tentang Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Toraja Utara Tahun 2016 adalah “Minimal telah mengikuti dan lulus Diklat Kepemimpinan III (kecuali pejabat fungsional)”.

Namun pada pelaksanaannya, seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi di Kabupaten Toraja Utara justru lolos peserta yang tidak pernah mengikuti Diklat Kepemimpinan III bahkan akhirnya ditetapkan sebagai Kepala Dinas Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Toraja Utara Surat Keputusan Bupati Toraja Utara Nomor 821.22-005 tentang Pemberhentian Dan Pengangkatan dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Kabupaten Toraja Utara tanggal 17 Januari 2017 yaitu Tolla Pongsinaran.

Kendati yang bersangkutan diketahui belum pernah mengikuti Diklat Kepemimpinan III, padahal sebelum diangkat dalam jabatan eselon II berdasarkan hasil seleksi terbuka tersebut Tolla Pongsinaran sendiri telah menduduki jabatan struktural eselon III/b yaitu sebagai kepala bidang akta kelahiran dan kematian pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara sejak tahun 2010. Artinya sudah 6 (enam) tahun menduduki jabatan struktural sebelum mengikuti seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi namun belum pernah mengikuti Diklat Kepemimpinan III.

Menurut Irman Yasin Limpo selaku Ketua Panitia Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Toraja Utara bahwa tidak mungkin ada peserta yang lulus tanpa memenuhi syarat sebagaimana ditetapkan oleh panitia seleksi pada pengumuman Nomor 01/Pansel/XI/2016 tentang Seleksi Terbuka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Toraja Utara Tahun 2016.

Kendati demikian menurut Sulbahri selaku Kepala Seksi Fasilitas Kinerja pada Bidang Pengembangan dan Supervisi pada BKN Regional IV bahwa seleksi terbuka

yang dilaksanakan oleh Panitia Seleksi seyogianya tidak menyalahi syarat yang ada, dan apabila terjadi maka otomatis cacat demi hukum.

Seharusnya dengan pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara melalui sistem merit yang berdasarkan pada kualifikasi dan kompetensi, maka pegawai negeri sipil yang secara sadar tahu bahwa dirinya belum atau tidak memenuhi kualifikasi tidak memaksakan kehendak, karena bisa berakibat pada tercederainya prinsip sistem merit itu sendiri.

Istilah *The right man on the right place* seharusnya tidak hanya ditafsir terkait kompetensi semata namun juga klasifikasi atau juga persyaratan formal, maka kalau demikian sudah seharusnya pengisian jabatan juga menunjukkan bukan hanya substansi tapi formalitas yang sesuai juga dalam menduduki suatu jabatan tertentu, sehingga yang benar adalah penempatan orang-orang juga ditentukan bukan hanya dari kompetensinya tapi juga kualifikasinya.

Sehingga dengan demikian diharapkan tidak terjadi *fraud* dalam pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama, oleh karena baik panitia seleksi maupun peserta yang mengikuti seleksi secara sadar memahami persyaratan yang

telah ditetapkan sebelumnya. Adapun untuk efektifitasnya bukan tidak mungkin untuk kelak dihadirkan sebuah sanksi pemaksa sebagai *punishment* terhadap panitia seleksi atau pegawai negeri sipil yang melanggar.

#### **b. Sumber Daya**

Bagian dari sumber daya ini adalah informasi, dalam hal ini Menurut Winarno (2007) informasi mempunyai dua bentuk, pertama yaitu informasi mengenai bagaimana melaksanakan suatu kebijakan dan yang kedua dari informasi adalah data ketaatan personil-personil lain terhadap peraturan-peraturan, maksudnya pelaksana kebijakan harus mengetahui pihak-pihak mana saja yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut termasuk apakah para pihak-pihak tersebut taat terhadap ketentuan tersebut atau tidak.

Kurangnya informasi terkait pelaksanaan suatu kebijakan dapat menjadi momok yang menyebabkan kebijakan tersebut tidak terlaksana dengan baik, seperti hanya pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Toraja Utara, yang mana terkait hal tersebut sudah ada petunjuk teknis secara berlapis dimulai dari Peraturan Pemerintah, Instruksi Menteri Dalam Negeri, hingga Surat Penjelasan dari Badan Kepegawaian Negara. Namun yang



menjadi soal selanjutnya adalah apakah pelaksana kebijakan mengetahui ada tidaknya informasi tersebut.

Seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Toraja Utara yang menyertakan jabatan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, hal ini menjadi indikasi lain terkait apakah informasi tersebut sampai kepada pelaksana dalam hal ini pemerintah kabupaten Toraja Utara.

Terkait disertakannya jabatan Kepala Dinas Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Ketua Panitia Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Toraja utara mengaku tidak tahu adanya Peraturan Menteri Dalam Negeri yang menjadi dasar hukum dari pengalihan kewenangan pengangkatan Pejabat pada Instansi tersebut oleh Kepala Daerah menjadi kewenangan Menteri Dalam Negeri.

Namun pada dasarnya informasi terkait hal tersebut harus telah diketahui atau dianggap diketahui oleh sebab secara jelas telah tertuang dalam Pasal 83A Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 76 Tahun 2015

tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Pejabat Pada Unit Kerja Yang Menangani Urusan Administrasi Kependudukan di Provinsi dan Kabupaten/Kota.

### c. Disposisi (pengangkatan birokrasi)

Disposisi berkenaan dengan kesediaan dari para Pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Namun perlu digaris bawahi bahwa kecenderungan dari para pelaksana akan sangat menentukan apakah suatu kebijakan dapat berjalan sebagaimana yang diinginkan oleh pembuat awal kebijakan atau justru sebaliknya (Winarno, 2007)

Dalam pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Toraja Utara yang turut menyeleksi jabatan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dapat diangkat menjadi gejala untuk melihat faktor disposisi ini.

Dapat dipahami dalam hal kewenangan Bupati sebagai Kepala Daerah sekaligus Pejabat Pembina Kepegawaian yang secara normatif tentu memiliki kewenangan untuk mengangkat, memindahkan dan memberhentikan pegawai negeri sipil, apalagi dalam perangkat daerah. Maka di sini Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sebagai unit kerja yang

menangani urusan kependudukan secara struktur merupakan Perangkat Daerah.

Begitu pun dengan Pejabatnya yang juga merupakan pejabat pada struktur perangkat daerah, maka tentu pemerintah daerah akan cenderung beranggapan bahwa hal tersebut merupakan kewenangannya karena secara struktur sendiri unit kerja yang menangani administrasi kependudukan tersebut merupakan bagian dari strukturnya. Serta pejabat yang memangku jabatan pada unit tersebut digaji dari anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Sehingga tanpa mengetahui ada tidaknya wewenang dalam mengangkat pejabat pimpinan tinggi pratama pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, secara intuitif Pemerintah Daerah akan cenderung melakukan pengisian jabatan terhadap unit tersebut karena menganggap bagian dari dari struktur perangkatnya.

#### **d. Komunikasi**

Unsur-unsur faktor komunikasi ini adalah konsistensi dan kejelasan, dimana suatu kebijakan mestinya tidak memberikan kelonggaran penafsiran sehingga mengakibatkan kebijakan itu sendiri tidak mencapai tujuannya akibat kekeliruan pelaksanaan.

Menurut Edward, persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan-keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah itu dapat diikuti (Winarno, 2007 : 178)

Apabila diamati memang terdapat inkonsistensi sendiri dari ketentuan terhadap keberadaan pejabat struktural yang menangani urusan Administrasi Kependudukan ini, yang mana melalui Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 470/134/SJ Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Pejabat Pada Unit Yang Menangani Urusan Administrasi Kependudukan Di Provinsi dan Kabupaten/Kota yang mempertegas kewenangan Menteri Dalam Negeri untuk mengangkat dan memberhentikan Pejabat yang menangani urusan Administrasi Kependudukan di Provinsi dan Kabupaten/Kota berdasarkan Pasal 83A Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 76 Tahun 2015 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Pejabat Pada Unit Kerja Yang Menangani

Urusan Administrasi Kependudukan di Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Sebaliknya melalui Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 470/1862/Dukcapil Perihal Kedudukan Kelembagaan dan Pejabat Yang Menangani Urusan Administrasi Kependudukan di Provinsi dan Kabupaten/Kota bahwa Kelembagaan yang menangani urusan administrasi kependudukan di provinsi dan kabupaten/kota masih berstatus perangkat daerah provinsi dan kabupaten/kota, dan belum berstatus instansi vertikal dari Kementerian Dalam Negeri.

Selain itu juga dinyatakan bahwa kedudukan Pejabat yang menangani urusan administrasi kependudukan di provinsi dan kabupaten/kota masih merupakan pejabat dari perangkat daerah provinsi dan kabupaten/kota. Lebih lanjut pula diatur terkait tunjangan yang diterima tetap dibayarkan oleh daerah.

Dengan demikian adanya disharmoni antara kewenangan pengangkatan dan pemberhentian pejabat yang menangani urusan administrasi kependudukan di provinsi dan kabupaten/kota oleh Menteri dengan kedudukan kelembagaan serta pejabat struktural unit yang menangani administrasi kependudukan itu sendiri yang

masih merupakan perangkat dan pejabat daerah provinsi dan kabupaten/kota memang berpotensi menimbulkan bias. Dimana ia merupakan pejabat dan perangkat daerah namun dipilih oleh Menteri yang dalam hal ini adalah pemerintah pusat.

Sehingga akibatnya memang akan rawan menimbulkan kesalahan praktik pengisian jabatan, dimana Kepala Daerah karena menganggap perangkat dan pejabat yang menangani urusan administrasi kependudukan merupakan bagiannya maka akan berasumsi memiliki wewenang termasuk untuk mengangkat dan memberhentikan pejabatnya sebagaimana lazimnya dilakukan kepada pejabat struktural pada unit lain yang juga merupakan perangkat daerah provinsi dan kabupaten/kota, sebagaimana memang diketahui bahwa secara normatif Kepala Daerah merupakan Pejabat Pembina Kepegawaian yang memiliki kewenangan untuk mengangkat, memindahkan dan memberhentikan pejabat pimpinan tinggi pratama sebagaimana ditentukan dalam Pasal 53 huruf e Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Sebagaimana wawancara dengan Irman Yasin Limpo selaku ketua Panitia Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi

Pratama pada lingkungan Pemerintahan Kabupaten Toraja Utara yang menyatakan bahwa adapun penyertaan jabatan Kepala Dinas Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil dalam pelaksanaan lelang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Toraja Utara yang dalam hal ini tentu setelah melewati berbagai proses komunikasi hingga rekomendasi Menteri Dalam Negeri dan KASN.

Kendati demikian terjadinya kekeliruan yang turut menyertakan jabatan kepala Dinas Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil pada seleksi terbuka kabupaten Toraja Utara dapat menunjukkan fenomena bahwa proses komunikasi dan rekomendasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah terkait tidak berjalan secara ketat.

Kemudian akhirnya hasil Seleksi Terbuka itu sendiri kemudian dianulir melalui Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 821.22/826/Dukcapil tanggal 23 Januari 2017 yang pada pokoknya menyatakan bahwa Pengangkatan dan Pemberhentian Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama selaku Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara adalah kewenangan Menteri.

## KESIMPULAN

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa secara umum terdapat 3 (tiga) persoalan dalam pelaksanaan seleksi terbuka pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkup pemerintah kabupaten Toraja Utara, yaitu pertama menyertakan jabatan kepala Dinas Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil yang merupakan wewenang Menteri Dalam Negeri, kedua menyertakan bahkan meloloskan peserta padahal telah melewati syarat usia maksimal 59 (lima puluh Sembilan) tahun, dan yang terakhir menyertakan bahkan meloloskan peserta yang tidak memenuhi syarat telah mengikuti Diklat Kepemimpinan III.

Adapun saran dari hasil penelitian ini adalah; pembentukan Peradilan Etik untuk ASN, untuk memproses setiap ASN yang secara I'tikad dapat diduga kuat sengaja melakukan pendaftaran sementara tidak memenuhi kualifikasi, hal ini penting untuk mencegah lolosnya calon pejabat yang sebenarnya tidak memenuhi persyaratan formil akibatnya seleksi yang dilakukan menjadi sia-sia akibat keterpilihan yang tidak memenuhi syarat, dan merugikan peserta lain yang memenuhi syarat.

Penjatuhan sanksi bagi panitia seleksi yang meloloskan peserta namun tidak memenuhi persyaratan, sehingga mendapatkan efek jera agar tidak terulang lagi di kemudian hari. Perlunya dilakukan sosialisasi terkait kewenangan mengangkat pejabat pada unit kerja yang menangani urusan administrasi kependudukan di daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin, 2005. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta : Bumi Aksara
- Abidin, Said Zainal. 2012. *Kebijakan Publik*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Agustino, Leo. 2012. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta: Bandung.
- Dunn, William N., 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Dye, Thomas R. 1992. *Understanding Public Policy*. USA : Prentice-Hall, INC., Englewood Cliffs, NJ.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan, M.Si, Drs, 2003. *Kebijakan Publik yang Membumi, Konsep, Strategi dan Kasus*, Yogyakarta: Lukman Offset dan YPAPI.
- Islamy, M. Irfan. 2001. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta. Sinar Grafika
- Jones, 1987. *Pengantar Kebijakan Publik*. Penerjemah Ricky Istamto. Rajawali, Jakarta.
- Keban, Yeremias T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Nugroho, Riant. 2003. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Nurdin Usman, 2004, *Konteks implementasi berbasis Kurikulum*, Bandung, CV Sinar Baru.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih S. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik : Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta : Gava Media.
- Rudito, Bambang. 2016. *Aparatur Sipil Negara: Pendukung Reformasi Birokrasi*. Jakarta : Prenada Media Group
- Sarundajang, SH. 2002. *Arus Balik Kekuasaan Pusat Ke Daerah*. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Sujianto. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Praktik*. Pekanbaru : Alaf Riau

Suharto, Edi. 2010. *Kebijakan sosial sebagai Kebijakan publik*. Bandung:Alfabeta

Udoji, Chief J.O, 1981. *The African Public Servant As a Pulic Policy in Africa*, Addis Abeba : African Association For Public Administration and Management.

Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik :Teori dan Proses*. Yogyakarta : Med Press ( Anggota IKAPI ).

Zuriah, Nurul. 2006. *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.