

IMPLEMENTASI PERATURAN DISIPLIN PNS

Yarmanses dan Endang Sulistyaningsih

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Implementation of Discipline Regulations PNS. This paper describe the implementation of the Civil Service disciplinary policies at the University of Riau. Performance of Civil Servants in the limelight today. This is because until now there are many civil servants who violate the discipline, especially at the University of Riau. Therefore, the Government issued a policy of Government Regulation No. 53 of 2010 which aims to improve the discipline of the Civil Service. The research methodology used in this paper is a qualitative research method. Conclusion of this paper is that the implementation of Government Regulation No. 53 of 2010 has not managed optimally. This is due to lack of socialization policies, lack of resources or human resources necessary to implement the policy, the policy implementers kecendruangan attitude that does not expressly impose sanctions and barriers due to organizational structure and lack of control factors, pemberian welfare benefits to civil servants are not based on discipline and performance PNS, the implementation of an objective scoring system DP3 yet implemented, the lack of efforts by officials/supervisors in the reward system and not specifically Applying punishment against employees who do not discipline in Riau University policy in order to be effective.

Abstrak: Implementasi Peraturan Disiplin PNS. Tulisan ini menggambarkan mengenai implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Universitas Riau. Kinerja Pegawai Negeri Sipil saat ini menjadi sorotan publik. Hal ini dikarenakan sampai saat ini masih banyak Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin khususnya pada Universitas Riau. Oleh karena itu Pemerintah mengeluarkan kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 yang bertujuan untuk meningkatkan disiplin Pegawai Negeri Sipil. Metodologi penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah metode penelitian kualitatif. Kesimpulan yang diperoleh dari tulisan ini adalah bahwa implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 belum berhasil secara maksimal. Hal ini disebabkan Minimnya Sosialisasi kebijakan, kurangnya sumber-sumber atau SDM yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, kecendruangan sikap pelaksana kebijakan yang tidak tegas menerapkan sanksi dan struktur organisasi dan disebabkan hambatan faktor-faktor minimnya pengawasan, pemberian tunjangan kesejahteraan kepada PNS tidak berdasarkan kedisiplinan dan kinerja PNS, pelaksanaan sistem penilaian DP3 belum obyektif dilaksanakan, kurangnya usaha-usaha yang dilakukan oleh pejabat/atasan dalam pemberian *reward* dan tidak tegasnya menerapkan *punishment* terhadap pegawai yang tidak disiplin di lingkungan Universitas Riau agar kebijakan dapat berjalan dengan efektif.

Kata Kunci: kebijakan, peraturan, disiplin, kepegawaian

PENDAHULUAN

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dewasa ini menuntut adanya pemerintah yang baik. Pemerintah yang baik dapat terwujud salah satunya dapat diukur dari pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Banyak upaya yang telah dilakukan dalam rangka mewujudkan tuntutan tersebut seperti dengan memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sebagaimana terlihat sepanjang sejarah, kedudukan Pegawai Negeri Sipil dipandang penting dan menentukan yang merupakan unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan peme-

rintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Karena itu, maka Pegawai Negeri Sipil merupakan sumber daya manusia yang perlu mendapat perhatian. Untuk membentuk sosok PNS tersebut telah diatur dalam Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Untuk Pelaksanaannya ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Yang saat ini dipandang tidak sesuai

dengan kebutuhan perkembangan keadaan maka Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS yang merupakan penyempurnaan dari peraturan pemerintah yang mengarahkan kepada upaya peningkatan sikap dan semangat pengabdian, kompetensi teknis, manajerial, efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat dan tanggung jawab.

Fenomena empiris yang terjadi di lapangan terhadap pelaksanaan kewajiban dan larangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 dapat terlihat dari gejala-gejala masalah yang terjadi berhubungan dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut antar lain pelanggaran terhadap kewajiban dan larangan sebagai Pegawai Negeri Sipil, serta pemberian sanksi terhadap Pegawai Negeri Sipil yang tidak melakukan kewajiban atau melanggar larangan sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor: 53 Tahun 2010

Melihat permasalahan tersebut, maka apabila ditinjau secara normatif sudah ada kebijakan dan peraturan strategi pembinaan bagi pegawai tersebut untuk meningkatkan kedisiplinan dan kinerja. Namun secara empiris dapat dilihat, masih sangat banyak pegawai yang tidak memahami dan tidak mematuhi kebijakan dan peraturan tersebut sesuai dengan yang diharapkan.

Studi ini bertujuan untuk mendiskripsikan dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan implemetasi kebijakan tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Universitas Riau tidak berjalan efektif.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Dimana data yang bersumber dari informan dilakukan dengan pendekatan kualitatif, dengan cara mengumpulkan tulisan-tulisan sebagai sumber bacaan dan wawancara bersama *stakeholder* yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini. Dalam merumuskan penelitian ini, maka desain yang digunakan adalah desain deskriptif, yang dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan

melukiskan keadaan subyek dan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau bagaimana adanya. Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian yang non hipotesis sehingga dalam rangka penelitiannya bahkan tidak perlu merumuskan hipotesisnya. Desain penelitian deskriptif adalah desain yang digunakan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan obyek penelitian secara akurat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Peraturan Disiplin PNS

Menurut informan ketepatan kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 adalah sudah tepat. Ketepatan kebijakan ini dinilai dari sejauh mana kebijakan yang ada telah bermuatan hal-hal yang memang memecahkan masalah yang hendak dicapai. Dalam hal ini ketepatan kebijakan dilihat dari implementasi kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 mampu memberikan efek jera bagi Pegawai Negeri Sipil. Penetapan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil disebabkan karena Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan dan keadaan saat sekarang ini.

Ketepatan kebijakan ini juga dapat dilihat dari isi kebijakan yang berisikan hal-hal yang dapat memecahkan masalah kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil dalam bekerja sehingga terciptanya Pegawai Negeri Sipil yang berdisiplin yang tinggi dan berprestasi dalam bekerja sebagai aparatur negara dan pelayan masyarakat. Adapun isi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang dapat memecahkan masalah kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut :

1. Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan, dilihat dari isi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil mengatur secara keseluruhan mengenai peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil yang meliputi kewajiban

dan larangan sebagai Pegawai Negeri Sipil, hukuman disiplin, upaya administratif, berlakunya hukuman disiplin dan pendokumentasian keputusan hukuman disiplin. Dari konteks isi kebijakan ini maka yang akan terpengaruh oleh kebijakan adalah Pegawai Negeri Sipil yang tidak taat terhadap peraturan kepegawaian tersebut.

2. Jenis manfaat yang akan dihasilkan dengan adanya kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 terciptanya Pegawai Negeri Sipil yang berdisiplin tinggi yang akan mencapai tujuan Nasional yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkeeseimbangan materiil dan spiritual. Untuk mewujudkan hal ini maka diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta bermental baik, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan baik daerah maupun pusat.
3. Derajat perubahan yang diinginkan merupakan kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 mampu menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang berdisiplin tinggi, sadar akan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya dan mampu menghindari larangan yang harus dihindarinya.
4. Kedudukan pembuat kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 merupakan kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah Pusat dan harus dipatuhi oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil baik yang berada di pusat maupun di daerah.
5. (Siapa) pelaksana program dari kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 adalah Pemerintah yang memegang tampuk kekuasaan atau unsur pimpinan yang akan menjalankan roda pemerintahan. PNS merupakan unsur yang akan menjalankan roda pemerintahan yang harus dikendalikan oleh unsur pimpinan agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
6. Sumberdaya yang dikerjakan untuk melaksanakan kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 mulai dari pejabat eselon yang terendah sampai yang tertinggi yang akan mengawasi jalannya kebijakan ini agar berjalan dengan efektif.

Apabila kebijaksanaan yang akan diimplementasi dipandang sudah tepat untuk dapat memecahkan masalah yang hendak dicapai. Menurut Edwards dalam implementasi kebijakan, selanjutnya dimulai dengan mengajukan dua buah pertanyaan, yaitu:

1. Prakondisi-prakondisi apa yang diperlukan sehingga suatu kebijakan berhasil?
2. Hambatan-hambatan utama apa yang mengakibatkan suatu implementasi gagal?

Untuk menjawab dua pertanyaan penting ini, dengan membicarakan empat faktor atau variabel krusial dalam implementasi kebijakan publik. Faktor-faktor tersebut adalah:

Komunikasi

Sosialisasi Peraturan Pemerintah Nomor: 53 tahun 2010 sudah dilaksanakan kepada Pejabat eselon III dan IV yang membidangi Kepegawaian. Hal ini menurut peneliti kurang efektif karena dengan minimnya sosialisasi Peraturan Pemerintah Nomor: 53 tahun 2010 ini, maka implementasi tidak dapat berjalan dengan efektif sebagai mana yang dikemukakan Edward bahwa komunikasi atau sosialisasi merupakan persyaratan pertama agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan efektif.

Setiap pelaku pengambil keputusan harus dapat mengkomunikasikan atau mensosialisasikan dengan akurat dan dimengerti dengan cermat oleh para pelaksana kebijakan agar kebijakan tersebut dapat diimplementasikan sebagai mana mestinya sesuai dengan petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang diatur dalam kebijakan tersebut. Sosialisasi ini sangat perlu dilakukan tidak pun kepada seluruh PNS secara menyeluruh di lingkungan Universitas Riau, namun komunikasi atau sosialisasi minimal harus dilakukan kepada semua pejabat yang ada di lingkungan Universitas Riau. Karena masing-masing para pejabat sekaligus merupakan atasan

langsung dari Pegawai Negeri Sipil di unit kerjanya, sehingga akan lebih mudah mengimplementasikan kebijakan tersebut kepada bawahannya. Pejabat selaku atasan langsung dari PNS yang dipimpinnya merupakan penentu, pengambil keputusan dan sebagai pengawas terhadap bawahannya untuk pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 ini agar dapat berjalan dengan efektif.

Efektifitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor: 53 tahun 2010 dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan. Dimana persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan agar kebijakan ini dipahami dan dimengerti maka kebijakan ini terlebih dahulu dikomunikasikan atau disosialisasikan. Untuk selanjutnya keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah diteruskan kepada personil yang tepat sebelum keputusan-keputusan dan perintah-perintah itu diikuti. Tentu saja komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh para pelaksana.

Pelaksana kebijakan kemungkinan mengetahui apa yang dilakukan dan mempunyai cukup keinginan serta sumber-sumber untuk melaksanakan kebijakan. Tetapi dalam pelaksanaannya mungkin mereka masih dihambat oleh struktur-struktur organisasi dimana mereka menjalankan kegiatan tersebut.

Sumber-Sumber/SDM

Sumber-sumber yang disediakan pengambil keputusan/pelaksana kebijakan akan mempengaruhi kegiatan-kegiatan komunikasi dan pelaksanaannya. Bantuan teknik dan pelayanan yang lain hanya dapat ditawarkan jika ditetapkan oleh keputusan pelaksana kebijakan dan semangkat para pelaksana dapat dicapai jika sumber-sumber yang tersedia adalah cukup untuk mendukung kegiatan tersebut. Salah satu masalah yang dihadapi pemerintah dalam mengimplentasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 ini adalah kurangnya pejabat pelaksana kebijakan yang mempunyai kemampuan dan keterampilan untuk pengelolaan agar ke-

bijakan dapat terimplementasi kepada seluruh penerima kebijakan. Seringkali para pejabat pelaksana kebijakan tidak menggunakan keterampilan yang propesional dalam menerapkan atau mengimplementasikan kebijakan. Kurangnya keterampilan pengelolaan kebijakan merupakan masalah besar yang dihadapi pemerintah yang harus diatasi. Hal ini disebabkan oleh minimnya sumber yang dapat digunakan untuk latihan profesional.

Rektor Universitas Riau telah menerbitkan Surat Edaran Nomor 1033/UN.19/KP/2012 tanggal 20 April 2012 tentang Jam Kerja dan Disiplin PNS yang menyatakan bahwa setiap PNS baik tenaga administrasi maupun dosen di lingkungan Universitas Riau wajib mentaati jam kerja PNS dengan melakukan absensi *Finger Print* (sidik jari). Setiap PNS baik tenaga administrasi maupun dosen, yang melanggar ketentuan jam masuk dan jam pulang sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan secara kumulatif selama 6 (enam) hari atau lebih dalam 1 (satu) bulan tanpa alasan yang sah/tidak ada izin dari atasan langsung, akan diberikan sanksi tegas yaitu bagi Pegawai tenaga administrasi akan dilakukan pemotongan uang DPP sebesar 100 % pada bulan berikutnya dan bagi tenaga dosen akan dilakukan pemotongan uang makan sebesar 100% pada bulan berikutnya. Adapun pemberlakuan sanksi ini sebagai wujud dari implementasi Peraturan Pemerintah Nomor : 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Maka kemungkinan besar program ini akan mendorong ketaatan para pelaksana kebijakan karena mereka berharap memperoleh keuntungan dari sumber-sumber tersebut. Sebaliknya, bila suatu program tidak mempunyai cukup sumber-sumber pendukung dan tidak prospektif maka dukungan dan ketaatan terhadap program akan menurun.

Sikap Pelaksana

Kecendrungan dari para pelaksana kebijakan merupakan faktor ketiga yang mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 agar dapat berjalan dengan

efektif. Jika para pelaksana bersikap konsekwen dan tegas terhadap kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, dan hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar para pelaksana kebijakan akan melaksanakan kebijakan sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor : 53 tahun 2010. Sebagaimana Kejelasan yang ungkapkan oleh informan pejabat Kepala Bagian Kepegawaian Universitas Riau sebagai berikut : "...Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sudah tiga tahun berlaku dan sudah disosialisasikan kepada pejabat struktural yang membidangi kepegawaian, akan tetapi ketidakacuhan dari para pelaksana kebijakan untuk bersikap konsekwen untuk menerapkan atau mengimplementasi Peraturan ini dan tidak tegasnya dalam menerapkan sanksi bagi PNS yang melanggar peraturan ini maka implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tidak dapat berjalan efektif sesuai dengan yang diharapkan. Kenyataan empiris Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil di setiap unit kerja di lingkungan Universitas Riau tidak ada bedanya sejak diberlakukan kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 dari sebelum diberlakukan.

Ketidakacuhan para pelaksana kebijakan dalam menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, maka mengakibatkan Pegawai Negeri Sipil di bawah pimpinan tidak mau tahu pula dengan kedisiplinan sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Yang akan mengakibatkan tidak efektifnya implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 berjalan di lingkungan Universitas Riau.

Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Birokrasi baik secara sadar atau tidak mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka memecahkan masalah-masalah dalam implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Di institusi-institusi pendidikan suatu sistem birokrasi sengaja diciptakan untuk menjalankan suatu kebijakan Per-

turan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 seharusnya lebih baik bila dibandingkan dengan institusi lainnya.

Pada dasarnya para pelaksana kebijakan mungkin mengetahui apa yang dilakukan dan mempunyai cukup keinginan serta sumber-sumber untuk melakukannya. Tetapi dalam pelaksanaannya mungkin mereka masih dihambat oleh struktur-struktur organisasi dimana mereka menjalankan kebijakan kedisiplin PNS tersebut. Menurut Edwards, ada dua karakteristik utama dari birokrasi yakni, prosedur-prosedur kerja, ukuran-ukuran dasar, atau sering disebut Standard Operating Procedures (SOP) dan fragmentasi. Yang pertama, berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam berkerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Yang kedua, berasal terutama dari tekanan-tekanan dari luar unit-unit birokrasi seperti komite-komite legislatif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi birokrasi-birokrasi pemerintah.

Pengaruh secara langsung terhadap faktor-faktor komunikasi, sumber, kecenderungan dan struktur birokrasi pada pelaksanaan kebijakan sangat menentukan agar implementasi kebijakan tersebut berjalan dengan efektif. Faktor-faktor ini juga secara tidak langsung mempengaruhi implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor: 53 Tahun 2010 melalui dampak masing-masing faktor. Dengan perkataan lain, komunikasi mempengaruhi sumber, kecenderungan dan struktur organisasi yang mana pada gilirannya mempengaruhi implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor : 53 Tahun 2010 di lingkungan Universitas Riau.

Hambatan Implementasi Kebijakan

Ada beberapa faktor penyebab tidak efektifnya pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 ini adalah disebabkan oleh faktor pengawasan, kesejahteraan/insentif/tambahan penghasilan yang dibayarkan tidak berdasarkan disiplin dan kinerja PNS, lingkungan kerja pegawai, Sistem Penilaian DP3 yang belum obyektif berjalan

sesuai dengan ketentuan dan tidak adanya pemberian penghargaan terhadap PNS yang berprestasi dan disiplin serta tidak tegasnya penerapan hukuman dan sanksi.

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS akan efektif terlaksana apabila ada usaha-usaha dan keinginan atasan untuk mengubah perilaku kelompok sasaran dengan memberi Reward (Penghargaan) dan tegas menerapkan hukuman (sanksi), mengendalikan disiplin PNS dengan melakukan pengawasan melekat (Waskat), memberi motivasi dan memberi sikap teladan serta pembinaan yang bersipat membangun. Agar terlaksananya implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 setiap atasan/pimpinan harus berusaha merubah perilaku bawahannya dengan membina, mengawasi dan memberi penghargaan kepada PNS yang berprestasi serta tegas menerapkan sanksi bagi PNS yang melanggar aturan yang telah ditetapkan. Konsekuensi sikap dan perilaku serta berbuat sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

SIMPULAN

Implementasi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Universitas Riau belum berjalan dengan efektif sesuai dengan yang telah direncanakan untuk menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pe-

merintah serta bermental baik, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan baik daerah maupun pusat.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah M. Syukur, 1986, *Perkembangan dan Penerapan Studi Implementasi Kebijakan*, Jakarta: P4N
- AG. Subarsono, 2005, *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hadari Nawawi, 1990, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Lexi J Moleong, 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- M. Irfan Islamy, 1997, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- S.A Wahab, 1997, *Analisa Kebijakan Negara dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara
- Stonner, James AF, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. 1996. *Manajemen*. Jakarta: Prenhalindo.
- Thomas R. Dye, 1978, *Understanding Public Policy*, Prentice Hall, Inc. Englewood