

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DISIPLIN PNS DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR CAMAT UTAN, KABUPATEN SUMBAWA, PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

Arihun Rahmatin

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the Discipline of Civil Servants policy in improving performance at the Utan Sub-District Office, Sumbawa Regency, West Nusa Tenggara Province. The research method used is a qualitative method, with a qualitative approach. Data obtained through data collection techniques: interviews and documentation. The results of this study indicate that the implementation of the disciplinary policy of Civil Servants in the Utan Sub-District Office, Sumbawa Regency basically has not run effectively. This is due to a lack of awareness to be able to work with discipline.

Keywords: implementation, civil discipline policy, employee performance

ABSTRAK

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat. Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan tesis ini adalah metode kualitatif deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui teknik pengumpulan data: observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa pada dasarnya belum berjalan dengan efektif. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kesadaran diri pegawai untuk dapat bekerja dengan disiplin.

Kata kunci: implementasi, kebijakan disiplin pegawai negeri sipil, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Pegawai negeri bukan hanya merupakan unsur dari aparat negara, melainkan memiliki makna yang lebih dari itu, yaitu sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang selalu hidup di tengah-tengah masyarakat dan bekerja untuk memenuhi kepentingan masyarakat. Keberadaan Pegawai

Negeri Sipil (PNS) sangat penting dalam menentukan keberhasilan misi pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan dalam mewujudkan tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Dalam Pembukaan Undang-undang Dasar (UUD) tahun 1945 alinea ke empat terdapat tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia meliputi 4 (empat) aspek pelayanan pokok aparatur terhadap masyarakat, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Tujuan nasional tersebut akan dapat dicapai melalui pembangunan nasional yang direncanakan dengan sistematis dan realisasi yang sungguh-sungguh dan sebaik-baiknya. Untuk itu, satu hal yang sangat dibutuhkan untuk mencapai pembangunan nasional yang sistematis tersebut adalah wujud pemerintahan yang bersih dan berwibawa, serta menjunjung tinggi nilai-nilai Pancasila dan UUD 1945. Dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut, diperlukan aparatur pemerintah yang dalam hal ini pegawai negeri yang berdedikasi tinggi, memiliki disiplin tinggi, penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) bahwa salah satu faktor yang dinilai penting dalam mewujudkan aparatur negara yang bersih dan berwibawa adalah masalah kedisiplinan para PNS dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Berdasarkan hal tersebut, maka secara tidak langsung PNS dituntut untuk selalu disiplin dalam melakukan setiap kegiatan dan pekerjaannya sehari-hari. Untuk membangun, mengatur dan meningkatkan disiplin PNS maka pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pda dasarnya, peraturan tersebut ditetapkan untuk mengendalikan perilaku PNS lebih konsisten terhadap tugas dan tanggung jawabnya agar terpeliharanya tata tertib dan kehidupan organisasi yang pemerintahannya sehat. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut, diungkapkan dalam Pasal 3 bahwa PNS sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat harus memiliki karakteristik setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945 serta Negara dan Pemerintah. Untuk itu, PNS diharuskan memiliki disiplin tinggi khususnya dalam mentaati tata tertib dan norma-norma yang diwujudkan dari masuk dan pulang kerja tepat waktu, bekerja dan memberikan pelayanan secara baik, memuaskan, berstandar, transparan dan terbuka serta setia dan tidak melanggar hukum karena

sesungguhnya disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seorang aparatur terhadap tugas dan kewajibannya.

Kedisiplinan itu dibentuk untuk bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi, serta sadar akan tanggung jawab yang strategis untuk menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan. Dengan diberlakukannya hukuman bagi PNS yang melanggar tata tertib, diharapkan dapat menciptakan pemerintahan yang efektif dan efisien karena tanpa kedisiplinan dari PNS akan sulit bagi pemerintah untuk mewujudkan tujuan nasional.

Berangkat dari hal tersebut, Pemerintah Kabupaten Sumbawa telah ikut serta dalam mengimplementasikan peraturan disiplin PNS dengan mengeluarkan peraturan kepala daerah sebagai bentuk tindak lanjut dari peraturan di atasnya yaitu Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 24 Tahun 2017 tentang Kode Etik Pegawai Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Akan tetapi, dengan diberlakukannya peraturan kepala daerah tersebut, tidak menutup kemungkinan bagi PNS di Kabupaten Sumbawa untuk melakukan hal-hal yang dinilai melanggar peraturan itu sendiri.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sumbawa sebagai lembaga yang menyediakan dan memberikan pelayanan di bidang kepegawaian, serta Inspektorat Kabupaten Sumbawa sebagai penegak disiplin PNS telah berupaya meningkatkan pelayanan demi mewujudkan PNS yang profesional, taat, jujur dan bertanggung jawab. Akan tetapi upaya yang dilakukan masih kurang optimal, hal ini terlihat dari masih lemahnya pengawasan terhadap tiap-tiap instansi pemerintahan yang terbukti dengan tidak sedikitnya PNS yang melanggar aturan disiplin. Untuk lebih jelasnya berikut data hasil evaluasi kedisiplinan PNS di seluruh kecamatan di Kabupaten Sumbawa:

Tabel 1
Data Hasil Evaluasi Disiplin PNS di Seluruh Kantor Kecamatan
di Kabupaten Sumbawa Tahun 2017

| No. | Kecamatan | Persentase Pelanggaran Disiplin |
|-----|------------|---------------------------------|
| 1. | Lunyuk | 38% |
| 2. | Orong Telu | 49% |
| 3. | Alas | 38% |
| 4. | Utan | 52% |
| 5. | Batulanteh | 41% |
| 6. | Moyo Hilir | 12% |
| 7. | Moyo Hulu | 32% |

| | | |
|-----|---------------|-----|
| 8. | Lenangguar | 15% |
| 9. | Ropang | 48% |
| 10. | Lantung | 18% |
| 11. | Lape | 32% |
| 12. | Lopok | 28% |
| 13. | Plampang | 45% |
| 14. | Empang | 16% |
| 15. | Alas Barat | 33% |
| 16. | Labuhan Badas | 48% |
| 17. | Labangka | 25% |
| 18. | Buer | 13% |
| 19. | Rhee | 46% |
| 20. | Unter Iwes | 23% |
| 21. | Moyo Utara | 31% |
| 22. | Maronge | 38% |
| 23. | Tarano | 29% |
| 24. | Sumbawa | 11% |

Sumber: Kantor BKD Kabupaten Sumbawa dan olahan penulis (2018)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa masih banyak kantor kecamatan di Kabupaten Sumbawa yang melakukan pelanggaran disiplin. Seperti halnya yang terjadi di Kantor Camat Utan, masih banyak ditemukan pelanggaran-pelanggaran disiplin oleh oknum PNS setempat, bahkan Kantor Camat Utan tercatat memiliki angka persentase pelanggaran disiplin tertinggi dibandingkan dua puluh tiga kantor kecamatan lainnya di Kabupaten Sumbawa, yaitu sebesar 52%.

Dikatakan suatu pelanggaran disiplin adalah salah satunya ketika seorang PNS tidak menaati ketentuan jam kerja, misalnya: tidak mengikuti kegiatan apel pagi ataupun apel sore; terlambat masuk yaitu ketika pegawai yang bersangkutan datang melebihi dari jam masuk yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Sumbawa yaitu pukul 07.30 WITA atau terlambat masuk setelah istirahat siang yaitu pukul 13.00 WITA; dan/atau cepat pulang yaitu ketika pegawai yang bersangkutan tidak ada di kantor sebelum ketentuan jam pulang kerja yaitu pukul 16.00 WITA atau melakukan istirahat sebelum waktu istirahat yaitu pukul 12.00 WITA.

Seperti halnya yang terjadi di Kantor Camat Utan, sesuai dengan hasil penelitian awal yang dilakukan penulis ke lokasi penelitian pada bulan November tahun 2017 lalu, didapatkan bahwa masih banyak terdapat pelanggaran disiplin terhadap ketentuan jam kerja seperti yang telah

dijelaskan sebelumnya. Untuk lebih jelasnya, berikut rekapitulasi daftar hadir apel pagi dan apel sore pegawai Kantor Camat Utan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2

Rekapitulasi Daftar Hadir Apel Pagi dan Apel Sore Pegawai Kantor Camat Utan Mulai Januari 2015 – Oktober 2017

| No. | Ta- hun | Jml Pegawai (orang) | Jml Hari Ker- ja | Apel Pagi | | Apel Sore | |
|-----|------------|---------------------------|---------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|
| | | | | Hadir (orang) | Tidak Hadir (orang) | Hadir (orang) | Tidak Hadir (orang) |
| 1. | 2015 | 16 | 246 | 14 | 2 | 15 | 1 |
| 2. | 2016 | 16 | 246 | 12 | 4 | 11 | 5 |
| 3 | 2017 | 16 | 182 | 6 | 10 | 5 | 11 |

Sumber: Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa (2017) dan olahan penulis (2018)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan angka ketidakhadiran peserta apel sejak Bulan Januari 2015 sampai pada Bulan Oktober 2017. Adapun angka yang ditunjukkan pada tahun 2015 meningkat sebanyak 12,5% ke angka ketidak hadirannya di tahun 2016. Terlebih lagi, besaran peningkatan ketidak hadirannya yang terjadi di tahun 2016 ke tahun 2017 terbilang meningkat drastis dibandingkan tahun sebelumnya, yaitu sebesar 31,25%. Dengan kata lain, didapatkan bahwa tingkat ketidak hadirannya pada tahun 2015 yang awalnya hanya berkisar 12,5%, pada tahun 2017 telah bertambah menjadi lebih dari 50% pegawai Kantor Camat Utan yang melakukan pelanggaran disiplin yaitu tidak mengikuti kegiatan rutin harian tiap instansi pemerintahan di Kabupaten Sumbawa yaitu apel pagi dan apel sore.

Adapun menurut hasil pengamatan awal penulis, ketidak hadirannya pegawai dalam apel pagi dan apel sore adalah dikarenakan adanya indikasi pelanggaran disiplin yang lainnya yaitu pegawai terlambat datang dan/ atau pegawai cepat pulang. Hasil pengamatan penulis ini didukung dengan pernyataan Kasi Trantib Kecamatan Utan dalam wawancara singkat di Kantor Camat Utan pada tanggal 3 November 2017 lalu yang menyatakan bahwa masih banyak pegawai yang sering datang terlambat dan tidak sedikit pula yang pulang mendahului dengan berbagai alasan sehingga pada saat apel hanya sebagian kecil saja yang turut hadir. Ditambah lagi berdasarkan hasil wawancara singkat dengan beberapa pegawai di Kantor Camat Utan pada tanggal 3 November 2017 lalu, diketahui bahwa bentuk pelanggaran-

pelanggaran tersebut hingga saat ini masih belum ada, bahkan tidak mendapatkan sanksi dari atasannya sebagaimana yang diamanatkan dalam PP Nomor 53 Tahun 2010.

Selain pelanggaran-pelanggaran tersebut, selama melakukan observasi awal di Kantor Camat Utan, penulis juga melihat adanya indikasi pelanggaran disiplin yang lain, yaitu masih banyak pegawai yang menganggur daripada menyelesaikan pekerjaannya pada saat jam kerja atau bahkan mengerjakan kegiatan yang tidak sesuai dengan tugas pokoknya, seperti bermain tenis meja, berkumpul dan bersenda gurau di warung kopi belakang kantor atau bahkan hanya sibuk menonton tv. Selain itu ada juga pegawai yang lalai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Hal tersebut dibuktikan dengan pernyataan salah seorang warga Kecamatan Utan yang bermaksud ingin mengurus surat keterangan pindah tempat pada tanggal 3 November 2017 di Kantor Camat Utan, beliau menyatakan bahwa, aparat yang bertugas mengurus surat keterangan pindah sedang tidak berada di tempat dan baru bisa diproses setelah menunggu cukup lama karena kepengurusannya dilakukan oleh pegawai pada bidang lain. Namun, meskipun tujuannya telah terpenuhi, kejadian tersebut masih membuat masyarakat merasa dirugikan karena selama sekian lama menunggu sampai surat keterangan tersebut diproses tidak ada satu pegawaipun yang memberikan penjelasan mengenai tindakan yang harus dilakukan pemohon kemudian sampai akhirnya pemohon sendiri yang harus terus mendesak kepada pegawai yang lainnya.

Pelanggaran-pelanggaran terhadap disiplin kerja pegawai tersebut menimbulkan satu pertanyaan yaitu apakah pelanggaran - pelanggaran tersebut sudah menjadi budaya sehingga begitu sulit untuk dilakukan pembinaan dan/atau penertiban? Pada dasarnya, telah ada kebijakan yang mengatur mengenai pembinaan pegawai untuk meningkatkan kedisiplinan dan kinerja. Namun, seperti yang telah penulis amati, masih banyak pegawai yang tidak memahami dan tidak mematuhi kebijakan dan peraturan disiplin pegawai tersebut seperti yang diharapkan pemerintah. Dari sekian banyak pelanggaran, hal tersebut mengarah kepada ketidakpahaman pegawai mengenai aturan yang ada. Sementara itu, jika dilihat dari latar belakang pendidikan para pegawainya, sebagian pegawai di Kantor Camat Utan bisa dikatakan tergolong ke dalam orang-orang yang berpendidikan, dengan kata lain adalah orang-orang yang paham aturan. Untuk lebih jelasnya, berikut data latar belakang pendidikan para pegawai di Kantor Camat Utan:

Tabel 1.3
Data Pendidikan Terakhir Pegawai Kantor Camat Utan Tahun 2017

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah Pegawai |
|---------------|--------------------|-----------------|
| 1. | Strata III | - |
| 2. | Strata II | - |
| 3. | Strata I | 8 |
| 4. | Diploma III | - |
| 5. | SLTA | 8 |
| 6. | SLTP | - |
| 7. | SD | - |
| Jumlah | | 16 orang |

Sumber: Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, 2017

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan menitikberatkan pada metode deskriptif. Penggunaan desain ini terkait dengan maksud penelitian yaitu untuk mendapatkan gambaran secara obyektif keadaan sebenarnya tentang implementasi kebijakan disiplin PNS dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa. Terkait penelitian kualitatif, Sugiyono (2009:9) mengungkapkan bahwa:

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat *postpositi visme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Lebih lanjut Ikbar (2012:114-115) mengungkapkan maksud dari penelitian kualitatif itu sendiri adalah:

Untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subyek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara *holistic* dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Moh. Nazir (2011:54) menyatakan bahwa tujuan dari penelitian deskriptif adalah:

“Untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungab antara fenomena yang diselidiki”.

Berdasarkan pendapat-pendapat dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif dengan metode deskriptif sebagai suatu penelitian yang berusaha menggambar kan atau melukiskan permasalahan atau kasus yang ditemukan berdasarkan fakta yang ada di lapangan secara mendalam.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:

1. **Wawancara**

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur, yaitu metode wawancara yang dilakukan secara bebas dengan pedoman wawancara yang hanya memuat garis-garis besar permasalahan saja yang akan ditanyakan secara langsung kepada Bupati Sumbawa, Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sumbawa, Camat Utan yakni Camat; Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan; Kepala Seksi Pelayanan; Kepala Seksi Sosial Kemasyarakatan; Kepala Seksi Pemerintahan; Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan dan Kepala Seksi Ketertarikan dan Ketertiban Umum, Pegawai Negeri Sipil atau staf yang bekerja di Kantor Camat Utan, Masyarakat yang berurusan di Kantor Camat Utan.

2. **Observasi/pengamatan**

Dalam penelitian ini, peneliti mengobservasi Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa.

3. **Dokumentasi**

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data berupa buku; surat; dokumen LAKIP, SOP, Renstra/renja Kecamatan Utan; profil daerah dan peraturan perundang-undangan yang ada relevansinya dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

Lokasi penelitian di kantor Camat Utan dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat.

LANDASAN TEORITIS

Pressman dan Wildavsky dalam Wahab (2008:65) menyatakan bahwa “Sebuah kata kerja mengimplementasikan itu sudah sepantasnya terkait langsung dengan kata benda kebijaksanaan”. Sehingga menurut kedua pelopor studi implementasi ini, sebuah proses untuk melaksanakan kebijaksanaan perlu mendapatkan perhatian yang saksama dan adalah suatu kekeliruan jika timbul anggapan bahwa tanpa perhatian serius proses tersebut akan dengan sendirinya berjalan mulus.

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier dalam Wahab (2008:65) menjelaskan makna implementasi dengan mengatakan bahwa:

Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian.

Secara singkat, Mazmanian dan Sebastiar dalam Wahab (2008:68) juga menjelaskan bahwa pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk Undang-Undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan.

Tidak jauh berbeda dengan pandangan kedua ahli tersebut di atas, Van Horn dan Van Meter dalam Syafri dan Setyoko (2010:16) mengartikan implementasi sebagai “*those actions by public and private individual (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions*” (tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan).

Menurut Jones (1996:296), implementasi kebijakan merupakan suatu proses interaktif antar suatu alat tujuan dengan tindakan atau bersifat interaktif dengan kegiatan-kegiatan kebijaksanaan mendahuluinya, dengan kata lain implementasi merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasikan sebuah program. Agar pelaksanaan program kebijakan dapat berjalan dengan baik, selanjutnya Jones (1996:296) memaparkan bahwa terdapat tiga pilar utama yaitu:

1. Organisasi, merupakan pembentukan atau penataan kembali sumberdaya, unit-unit serta metode untuk menjadikan program berjalan.
2. Interpretasi, menafsirkan agar program (seringkali dalam hal status) menjadi rencana dan pengarah yang tepat dan dapat diterima dan dilaksanakan.
3. Penerapan, yaitu ketentuan rutin dari pelayanan, pembayaran atau lainnya yang disesuaikan dengan tujuan atau perlengkapan program.

Implementasi merupakan hasil dari adanya suatu kebijakan yang dihasilkan melalui proses politik yang panjang, namun demikian, untuk mengetahui pencapaian keberhasilan dari kebijakan itu, perlu diketahui juga bahwa ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan implementasi.

Dalam konteks penelitian ini konsep yang digunakan untuk mengukur implementasi kebijakan adalah konsep yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi NTB dan berdasarkan data empiris di lapangan, peneliti menggunakan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh (Edwards III, 1980) meliputi hal-hal berikut.

1) Communication

The first requirement for effective policy implementation is that those who are implement a decision must know what they are supposed to do. Policy decisions and implementation orders must be transmitted to appropriate personal before they can be followed. Naturally, these communications need to be accurate, and they must be accurately perceived by implementors. Many obstacles lie in the path of transmission of implementation communications

(Persyaratan pertama untuk implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa para pelaksana keputusan harus mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan. Keputusan kebijakan dan perintah implementasi harus ditransmisikan ke personal yang sesuai sebelum dapat diikuti. Secara alami, komunikasi ini harus akurat dan harus dipahami secara akurat oleh para pelaksana. Banyak hambatan terletak pada jalur transmisi komunikasi implementasi). (Edwards III (1980:17)

2) Resources

No metter how clear and consistent implementation oeders are and no metter how accurately they are transmitted, if the personel responsible out policies lack the resources to do an effective job, implementation will not be effective. Important resources include staff of the proper size and with the necessary expertise; relevant and adequate information on how to implement policies and on the compliance of others involved in implementation: the authority to ensure that policies are carried out as they intended; and facilities (including buildings, equipment, land and supplies) in which or with which to provide service will mean that laws will not be provided, and reasonable regulations will not be developed.

(Bagaimanapun jelas dan konsistennya ketentuan-ketentuan dan aturan-aturan serta bagaimanapun akuratnya penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melaksanakan kebijakan secara efektif maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif. Unsur penting dalam sumber daya adalah staf yang memiliki kemampuan dan keahlian sesuai dengan yang diperlukan; kecukupan informasi tentang bagaimana menerapkan kebijakan dan patuh terhadap kebijakan selaku orang yang terlibat dalam implementasi; adanya kecukupan wewenang dalam melaksanakan kebijakan dan ketersediaan fasilitas (termasuk bangunan, peralatan, tanah dan persediaan) dimana atau dengan menyediakan pelayanan berarti kebijakan tidak akan disediakan dan peraturan yang wajar tidak akan dikembangkan). (Edwards III (1980:53)

3) Disposition

The disposition or attitudes of implementation is the third critical factor in our approach to the study of public policy implementation. If impelemntation is to proceed effectively, not only must implementors know what to do and have the capability to do it, but they must also desire to carry out of policy. Most implementors can exercise considerable discretion in the implementation of policies. One of the reasons for this is their independence from their nominal superiors who formulate the policies themselves. The way in wich impelementors exercise their direction, however, depends in large part upon their disposition toward the policies. Their attitudes, in turn, will be influenced by their views toeward the policies per se and by how

they see the policies effecting their organizational and personal interests

(Disposisi atau sikap implementor adalah faktor penting ketiga dalam pendekatan untuk mempelajari kebijakan public. Jika implementasi dilakukan secara efektif, para pelaksana tidak hanya harus mengetahui dan memiliki kemampuan untuk melakukannya, tetapi mereka juga harus memiliki keinginan untuk melaksanakan kebijakan. Sebagian besar pelaksana kebijakan dapat menerapkan kebijakan. Salah satu alasannya adalah kebijakan tersebut dirumuskan sendiri oleh pejabat/atasannya. Namun, cara para implementor menjalankan kebijakan tersebut, sebagian besar tergantung pada disposisi mereka terhadap kebijakan. Suatu saat sikap mereka akan dipengaruhi oleh pandangan mereka sendiri untuk menilai kebijakan yang mempengaruhi kepentingan organisasi dan kepentingan pribadi). (Edwards III (1980:89))

4) Bureaucratic Structure

Policy implementors may know what to do and have sufficient desire and resources to do it, but they may still be hampered in implementation by the structures of the organizations in which they serve. Two prominent characteristics of bureaucracies are standard operating procedures (SOPs) and fragmentation. The former develop as internal responses to the limited time and resources of implementors and the desire for uniformity in the operation of complex and widely dispersed organization; they often remain in force due to bureaucratic inertia

(Implementor kebijakan mungkin mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki kecukupan wewenang dan sumber daya untuk melakukannya, namun mungkin implementasinya masih terhambat oleh struktur organisasi tempat mereka bekerja. Dua ciri dari struktur birokrasi adalah SOP dan fragmentasi. Yang pertama berkembang sebagai respon internal terhadap keterbatasan waktu dan sumber daya pelaksana dan keinginan untuk keseragaman dalam pengoperasian organisasi yang kompleks dan tersebar luas, mereka sering tetap berlaku karena kecenderungan birokrasi menolak perubahan). Edwards III (1980:125)

Penjelasan lebih lanjut menyebutkan bahwa faktor-faktor tersebut di atas dapat secara langsung mempengaruhi implementasi kebijakan. Di samping itu, secara tidak langsung faktor-faktor tersebut mempengaruhi implementasi melalui dampak dari masing-masing faktor. Dengan kata lain,

masing-masing faktor tersebut saling mempengaruhi, kemudian secara bersama-sama mempengaruhi implementasi kebijakan.

Mengacu kepada beberapa teori yang telah diungkapkan para ahli tersebut, serta melihat permasalahan yang akan diteliti, penulis memilih menggunakan teori implementasi Edwards III untuk dijadikan sebagai pedoman dalam memperoleh jawaban atas rumusan masalah yang telah disebutkan dalam bab sebelumnya, serta untuk menyelesaikan pembahasan dalam tulisan ini yang berfokus dan fokuskan pada implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa.

Penulis memilih menggunakan model implementasi Edwards III dalam penelitian ini berdasarkan atas perbandingan dengan teori-teori implementasi lainnya, dengan keempat faktor penting yang mempengaruhi kebijakan dalam teori ini dibandingkan dengan variabel dalam teori-teori lainnya yang menilai keberhasilan implementasi kebijakan dengan menganalisis ketepatan dari kebijakan itu sendiri, penulis menilai bahwa konsep yang disebutkan dalam teori Edwards III ini lebih sesuai dengan konteks permasalahan, yaitu menganalisis implementasi dilihat dari sisi para pelaksana kebijakan, mengenai ketersediaan, kesiapan, sikap dan lingkungan para pelaksana kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan sehingga lebih tepat untuk menjawab rumusan masalah yang telah disebutkan dalam bab sebelumnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat

KOMUNIKASI

Komunikasi merupakan proses terjadinya interaksi penyampaian pesan melalui mediator. Yang dimaksudkan dengan komunikasi di sini adalah proses penyampaian informasi berupa sosialisasi kebijakan disiplin PNS dari Bupati Kabupaten Sumbawa kepada aparatur pemerintahan Kabupaten Sumbawa yaitu dalam hal ini aparatur Kantor Camat Utan melalui BKD Kabupaten Sumbawa. Keberhasilan komunikasi dalam Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat antara lain:

a) **Transmisi/Sosialisasi Kebijakan Disiplin PNS**

Sosialisasi merupakan tahapan penting dalam implementasi kebijakan. Sama halnya dengan implementasi kebijakan Disiplin PNS, kegiatan sosialisasi ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai konsep dasar terkait kewajiban dan larangan PNS, tujuan dan sasaran kebijakan, prinsip-prinsip kebijakan, serta proses dan mekanisme penjatuhan hukuman disiplin dalam implementasi kebijakan Disiplin PNS, sehingga tujuan kebijakan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan oleh para PNS yang menjadi kelompok sasaran. Sosialisasi kebijakan disiplin PNS yang dilakukan BKD Kabupaten Sumbawa kepada aparatur Kantor Camat Utan, ataupun yang dilakukan oleh pimpinan di Kantor Camat Utan sendiri kepada para pegawainya, dapat diketahui bahwa sosialisasi telah dilaksanakan dengan baik, walaupun memang masih dirasa jika dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya di Kantor Camat Utan terdapat penurunan intensitas dan kualitas dari teknik penyampaian informasi.

b) **Kejelasan**

Dimensi kejelasan menghendaki agar informasi jelas dan mudah dipahami, selain itu untuk menghindari kesalahpahaman dalam menginterpretasi pelaksanaan kebijakan, kelompok sasaran maupun pihak-pihak lain yang terkait dalam implementasi kebijakan. Kejelasan informasi dalam komunikasi Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat dalam penyampaian pesan, dalam hal ini yang dimaksud pesan yaitu isi kebijakan disiplin PNS terkait larangan dan hukuman disiplin serta tugas dan tanggung jawab masing-masing PNS, secara garis besar telah terdapat adanya kejelasan pesan dari para pelaksana kebijakan yang juga sebagai sasaran kebijakan disiplin PNS ini, walaupun jika berbicara secara terinci mengenai isi kebijakan ini satu per satu, tidak sedikit dari para informan yang masih belum bisa menjawab dengan tepat.

c) **Konsistensi**

Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementors dapat mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu. Agar implementasi

berjalan efektif, siapa yang bertanggung jawab memberikan keputusan harus benar-benar konsisten pada satu tujuan dan tidak berubah-ubah agar para pelaksana keputusan mengerti apa yang sesungguhnya akan diarahkan oleh kebijakan itu. konsistensi penyampaian pesan dalam Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat telah tercapai kesesuaian atau persamaan persepsi dan tujuan antara pembuat keputusan dengan para pelaksana kebijakan, atau dengan kata lain tidak ada pesan yang saling bertentangan di berbagai pihak dari atas sampai ke bawah. Akan tetapi, keselarasan tersebut tidak benar-benar membuat kebijakan ini berjalan dengan baik karena masih ada kebijakan yang hanya sekedar untuk diketahui, sekedar sebagai peraturan yang tidak juga dilaksanakan.

SUMBER DAYA

Salah satu hal penting dalam mengimplementasikan suatu kebijakan atau program adalah adanya dukungan sumber daya yang memadai. Tanpa adanya dukungan sumber daya, program tidak akan bisa di implementasikan dengan optimal.

Sumber Daya Dalam Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat meliputi:

a) Kemampuan Sumber Daya Manusia (Staf dan Informasi)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan kunci bagi kelangsungan aktivitas kerja organisasi karena organisasi itu sendiri pada hakekatnya adalah mengantar manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk itu, mekanisme dan sistem yang ada dalam organisasi akan bermuara pada satu sumber yakni SDM yang dimiliki organisasi itu sendiri. Akan tetapi, dalam mewujudkan keberhasilan implementasi kebijakan, tidak hanya keberadaan SDM yang dibutuhkan, tetapi juga kemampuan yang dimilikinya. Untuk itu dalam hal ini akan diamati terkait kemampuan SDM yang mencakup indikator staf dan informasi, yaitu mengenai kualitas diri dari SDM yang dalam hal ini adalah PNS di Kantor Camat Utan. kemampuan SDM di Kantor Camat Utan bersama para informan tersebut dapat

diketahui bahwa PNS di Kantor Camat Utan dari segi kuantitas sudah mencukupi sesuai dengan pembagian bidang-bidang kerja yang ada di dalamnya. Namun, jika dinilai dari segi kualitas, SDM di Kantor Camat Utan masih memiliki banyak kekurangan, khususnya dalam hal kedisiplinan kerja. Pada dasarnya mereka paham dan mengerti akan tugas dan tanggung jawab masing-masing, namun kesadaran dari dalam diri untuk bertanggung jawab dan disiplin atas pekerjaannya masing-masing masih sangat kurang.

b) Kecukupan Wewenang

Sumber daya tentu selalu tidak pernah terlepas dari kewenangan, sebab kewenangan selalu berkaitan dengan besaran tugas yang dimiliki sumber daya tersebut. Terkait kecukupan wewenang yang dimiliki oleh sumber daya, yang dalam hal ini adalah PNS di Kantor Camat Utan. kewenangan yang dimiliki para pelaksana kebijakan ini kesemuanya telah mengacu pada ketentuan pejabat yang berwenang memberikan hukuman disiplin PNS karena dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kewenangan yang dimiliki para pelaksana kebijakan disiplin PNS ini telah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing seperti yang telah diamantkan dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 dan Perbup Kabupaten Sumbawa Nomor 24 Tahun 2017. Selain itu, hal yang paling penting adalah setiap pegawai memahami kewenangannya masing-masing.

c) Fasilitas Pendukung

Fasilitas atau sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Pengadaan fasilitas yang layak seperti gedung, tanah dan peralatan perkantoran akan menunjang dalam keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Pada dasarnya fasilitas yang tersedia di Kantor Camat Utan ini sudah cukup terbilang memadai. Fasilitas pendukung untuk melaksanakan kebijakan disiplin PNS ini dengan baik sudah tersedia dengan sangat memadai, baik itu sarana dan prasarana berupa gedung kantor, kendaraan dinas, mesin *finger print*, perangkat komputer, printer, ATK dan berbagai macam barang inventaris kantor lainnya. Sehingga dari hasil wawancara tersebut juga menunjukkan bahwa tidak ada lagi alasan keterbatasan sarana bekerja karena pegawai di Kantor Camat Utan telah difasilitasi dengan lengkap.

DISPOSISI

Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan adalah faktor penting dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan yang akan diterapkan. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan, sehingga dalam prakteknya tidak terjadi bias. Akan tetapi, kebijakan yang akan dilaksanakan oleh para *implementor* ini adalah kebijakan yang bersifat *top-down* (dari atas ke bawah) yang sangat memungkinkan para pengambil keputusan tidak pernah mengetahui kebutuhan, keinginan ataupun permasalahan yang dihadapi oleh pegawainya.

Disposisi Dalam Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat meliputi:

a) **Pemahaman Pelaksana Kebijakan**

Salah satu tolak ukur dari suksesnya sebuah kebijakan itu diimplementasikan adalah bisa dilihat dari bagaimana pandangan para pelaksana kebijakan mengenai tujuan dan dasar pembentukan dari kebijakan itu sendiri. Dengan begitu kinerja dari implementasi kebijakan dapat diukur melalui tujuan dari kebijakan yang telah ada, sebuah kebijakan dapat dikatakan berjalan dengan baik ialah apabila antara tujuan dan implementasi kebijakan telah sesuai. Para pelaksana kebijakan disiplin PNS ini mempunyai pemahaman yang baik mengenai tujuan dan dasar pembentukan kebijakan disiplin PNS ini. Tidak perlu waktu yang lama bagi para informan selaku pelaksana kebijakan untuk menjawab pertanyaan penulis, yang dengan begitu dapat disimpulkan bahwa mereka pada dasarnya paham benar masalah ini.

b) **Respon Pelaksana Kebijakan**

Respon pelaksana kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Utan mereka terhadap kebijakan disiplin PNS pada dasarnya PNS di Kantor Camat Utan ini sangat menyadari bahwa mereka sebagai PNS sudah seharusnya menaati peraturan yang ada bagaimanapun kondisinya. Namun, kesadaran dan tanggung jawab terhadap diri sendiri untuk disiplin masih sangat kurang, mereka masih menganggap bahwa kepentingan pribadi berada di atas kepentingan Negara, dalam hal ini tanggung jawab bekerja sebagai PNS.

STRUKTUR BIROKRASI

Struktur birokrasi yang melaksanakan suatu kebijakan memiliki peran penting karena suatu kebijakan bisa saja mengalami kendala jika struktur birokrasi yang ada ikut serta dalam menghambat proses pelaksanaannya. Setiap unsur dalam struktur birokrasi tentu memiliki wewenang sesuai dengan bidang dan tugas masing-masing yang juga tentunya sesuai dengan prosedur yang ada.

Struktur Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat meliputi:

a) *Standard Operational Procedure (SOP)*

Kejelasan SOP yang dipahami para pegawai Kecamatan Utan telah memahami bagaimana prosedur pelaksanaan kebijakan disiplin PNS; para pegawai juga mengerti bagaimana tugas dan tanggung jawab masing-masing. Namun dalam pengawasan yang dilakukan belum disertai dengan komitmen dan tanggungjawab sebagai pimpinan, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 bahwa pimpinan memiliki kewajiban untuk mengawasi para bawahan.

b) *Fragmentasi*

Mengenai fragmentasi, terkait kebijakan disiplin PNS Kecamatan Utan ini, organisasi pelaksana kebijakan selain berkoordinasi antar struktur di dalam, juga berkoordinasi dengan organisasi lain yang secara khusus menangani dan bertanggungjawab atas kelangsungan kedisiplinan di daerah setempat.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan tentang implementasi kebijakan disiplin PNS dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa, Provinsi NTB yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan bahwa implementasi kebijakan disiplin PNS di Kantor Camat Utan, Kabupaten Sumbawa pada dasarnya belum berjalan dengan optimal.

Dilihat dari faktor komunikasi, sosialisasi sudah berjalan dengan baik memberikan kejelasan pemahaman terhadap pegawai, dan tidak tumpang

tindih dengan kebijakan lainnya. Dilihat dari faktor sumber daya juga masing-masing pegawai telah memahami dengan baik bagaimana peran serta dan tanggung jawabnya dalam pelaksanaan kebijakan, fasilitas pendukung kebijakan juga sudah tersedia dengan memadai,

Ditinjau dari faktor disposisi juga setiap pegawai telah memahami tugas dan tanggungnya masing-masing, respon terhadap kebijakan disiplin ini juga sangat baik, walaupun memang dalam pelaksanaannya masih banyak yang tidak menjalankan perannya dengan konsisten. Dari faktor struktur birokrasi juga sudah berjalan dengan baik, pelaksana kebijakan telah paham dengan prosedur pelaksanaan kebijakan dan pembagian tanggung jawab juga telah sesuai dengan ketentuan dan telah berjalan koordinasi yang baik di antaranya.

Namun, satu hal yang membuat implementasi kebijakan ini berjalan tidak optimal yaitu dari faktor sumber daya, walaupun pemahaman pegawai dan fasilitas pendukung sumber daya sudah baik, namun dilihat dari segi kualitas sumber dayanya, masih terlihat rendahnya tingkat kesadaran diri PNS dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai PNS, khususnya dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tupoksi dan beban kerjanya masing-masing.

Meskipun faktor-faktor lainnya telah memberikan dampak yang baik terhadap implementasi, tetapi jika kesadaran dari dalam diri PNS belum tertanam, maka implementasi kebijakan ini tentu tidak akan berhasil karena tujuan utama dari dibentuknya tujuan ini adalah untuk menciptakan PNS yang disiplin dalam bekerja, baik itu disiplin waktu, disiplin dalam bekerja, serta bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Jika tujuan suatu kebijakan tidak bisa tercapai, maka dapat dinilai bahwa kebijakan tersebut tidak berjalan dengan baik.

SARAN

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian yang telah dikemukakan tersebut, maka saran-saran yang dapat penulis berikan, yang nantinya diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan disiplin PNS di Kantor Camat Utan dan di Kabupaten Sumbawa pada umumnya adalah untuk seluruh PNS yang merupakan pelaksana sekaligus sasaran dari kebijakan ini harus mampu dan mau untuk melakukan perubahan, melakukan perubahan untuk membawa kemajuan di lingkungan sekitarnya maupun yang terpenting adalah melakukan perubahan pada diri sendiri karena suatu kebijakan tidak akan pernah terlaksana dengan baik

jika para pelaksananya sendiri tidak mau mengimplementasikan kebijakan tersebut. Satu hal yang perlu diingat untuk kembali menyadarkan para pegawai bahwa sejak awal pengangkatan sebagai PNS, setiap pegawai telah melakukan sumpah jabatan yang berarti setiap PNS telah berjanji untuk bersedia mengikuti segala aturan hukum yang mengatur kehidupan seorang PNS, yang mana sumpah tersebut merupakan komitmen seorang PNS dengan Negara dan Tuhan.

Untuk membangun kesadaran diri para PNS dalam kedisiplinan kerja dibutuhkan juga peran serta seorang pemimpin. Dalam hal ini perlu adanya kepedulian pimpinan terhadap bawahannya dalam hal melakukan pembinaan kedisiplinan. Yang dimaksud pembinaan disiplin dalam hal ini adalah penanaman sikap disiplin kepada para pegawai mulai dari hal terkecil, contohnya menjaga kebersihan tempat kerja dengan membuat jadwal rutin gotong royong di kantor, membuat program Jumat bersih misalnya dan bagi pegawai yang tidak ikut serta akan dikenai denda.

Untuk mewujudkan hal tersebut yang paling dibutuhkan adalah sosok pemimpin yang teladan karena membuat suatu kebijakan tanpa adanya teladan dari pimpinan selaku pembuat kebijakan, tidak akan pernah membuat kebijakan tersebut terlaksana dan karena sebuah teladan itu jauh lebih ampuh daripada seribu perintah. Selain teladan, yang diperlukan adalah sebuah ketegasan, karena memberi teladan tanpa adanya ketegasan akan membuat pimpinan tidak dihargai dan tidak disegani oleh bawahannya. Ketika hal-hal kecil sudah dapat terlaksana dengan konsisten, maka perlahan hal-hal lain juga akan menjadi sebuah kebiasaan, dan berawal dari kebiasaan itulah muncul kedisiplinan. Disinilah peran penting seorang pemimpin, yaitu menanamkan kesadaran dalam diri pegawainya dengan memberi teladan dan menuntun bawahannya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan secara konsisten, menjadikannya sebuah kebiasaan sehingga menjadikannya sebuah pola kerja yang teratur dan konsisten, hal inilah yang dinamakan kedisiplinan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku

- Admodiwirjo, Hadi. 2000. *Membentuk Kedisiplinan Kerja*. Bandung: Bina Cipta
- Alfred, R. Lateiner. 1983. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Terjemahan Imam Soedjono. Jakarta: Aksara Baru
- Alwasilah, Chaedar A. 2012. *Pokoknya Kualitatif Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Jaya

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- A.W. Widjaja. 1986. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: Bina Aksara
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Creswell, John W. 2013. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif Ancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian Mahasiswa dan Peneliti Pemula Bidang Ilmu-Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*. Bandung: Pustaka Setia
- D. S. Widodo. 1981. *Pokok-Pokok Pengertian Ilmu Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Ghalia
- Dunn, Willian N. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Pertama*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press
- Edwards III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*, Washington D. C: Congressional Quarterly Press
- Esterberg, Kristin G. 2002. *Qualitative Methods for the Social Research*. New York: McGrawHill
- Giroth, Lexie M. 2011. *Studi Kebijakan*. Bandung: CV. Indra Prahasta
- Ikbar, Yanuar. 2012. *Metode Penelitian Sosial Kualitatif*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Jones, Charles O. 1996. *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*. Editor: Nashir Budiman, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Malthis, Robert L dan John H. Jackson. 2001. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelina. Jakarta: Salemba Empat
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Miftah Thoha. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media
- Miles, Matthew B. and Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis Second Edition*. California: SAGE Publication
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Nugroho, Riant D. 2004. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Parson, Wayne. 2006. *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*, terjemahan Tri Wibowo Budi Santoso, cetakan kedua. Jakarta: Kencana
- Pasolong Harbani, 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media
- Rudiwan. 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta
- Safi'i. 2009. *Perencanaan Pembangunan daerah*. Malang: Averroes Press
- Satori, Djaman dan Aan Komariah. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Subarsono, AG. 2011. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA
- Suharto, Edi. 2008. *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: ALFABETA
- Sumaryadi, Nyoman. 2005. *Efektifitas Implementasi Kebijakan Publik*, Depok: Citra Utama.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Syafri, Wirman dan P Israwan Setyoko. 2010. *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja*. Jatinangor: Alqa Prisma Interdelta
- Wahab, Solichin Abdul. 2008. *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Caps
- Yosua, Amri. 2007. *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Bandung: Jaya Virtual Graph (JVG)
- Yusuf, A. Muri. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia Group

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 24 Tahun 2017 tentang Kode Etik Pegawai Pemerintah Kabupaten Sumbawa
- Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintahan