

IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DESA (SAKIP DESA) KABUPATEN SUMEDANG

Arip Rahman Sudrajat*, Helga Ardiani Fauziah, Jehan Arizal Diliya, Reni Rosmawati, Syiffa Nurul Amallia, Wanda Himatul Aliyah, Widia Rahayu

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Poitik, Universitas Sebelas April

*Corresponding Email: ariprahmans@unsap.ac.id

ABSTRACT

The SAKIP Desa policy is carried out by the village government to measure success and create a government that has the capacity and accountability for village performance. The implementation of SAKIP Desa in government agencies includes planning, implementing, measuring and monitoring performance as well as reporting performance to higher institutions. SAKIP Desa is an integration of the planning system, budgeting system and performance reporting system, which is in line with the implementation of the financial accountability system. In SAKIP Desa in Sumedang Regency, there are three main priorities, namely reducing poverty, reducing stunting, and increasing the Community Satisfaction Index (IKM). The research method used in this study is a qualitative research method with a descriptive type of research. The technique used in determining the target of research informants used purposive sampling technique. Data collection techniques were carried out by means of library research and field studies, namely by conducting observations, interviews and documentation. The SAKIP Desa policy at the Sumedang Regency Community and Village Empowerment Service (DPMD) has been going quite well. However, in its implementation there are still several obstacles, one of which is because the available human resources are still limited and have not been able to fully understand how to implement the online-based SAKIP Desa policy (e-sakip), so the results obtained are not in accordance with the actual data.

KeyWord: Public Policy, Implementation, SAKIP.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini, kemajuan teknologi yang sangat pesat dengan diiringi kemajuan sistem informasi yang berbasis teknologi dapat mempermudah pencatatan akuntabilitas kinerja di semua bidang termasuk bidang pemerintahan. Dalam bidang pemerintahan sendiri, pemerintah sebagai unsur penyelenggara negara untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas, fungsi, dan peranannya dalam pengelolaan sumber daya dan kebijakan yang dipercayakan kepadanya berdasarkan perencanaan strategis dan indikator kinerja lainnya yang sudah ditetapkan.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Desa (SAKIP Desa) menjadi salah satu gebrakan reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang. Implementasi SAKIP Desa yang dilakukan secara elektronik ini memacu pengelolaan anggaran desa menjadi berbasis kinerja dan berorientasi hasil.

Sejak berlaku pada 2019, SAKIP Desa dirancang oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) dan berlandaskan kepada Peraturan Bupati Nomor 153 Tahun 2019 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Desa. SAKIPDesa sudah diimplementasikan di 270 desa se-Kabupaten Sumedang. Ditunjang dengan pengembangan teknologi informasi melalui penggunaan aplikasi *e-Office* Desa, sinergi antara kabupaten, kecamatan, hingga perangkat desa menjadi lebih mudah dan terintegrasi serta transparan.

SAKIP Desa merupakan integrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja, yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan. Dalam SAKIP Desa di Kabupaten Sumedang, terdapat tiga prioritas utama, yakni penurunan angka kemiskinan, penurunan angka stunting, serta peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

Penguatan akuntabilitas kinerja ini dilaksanakan dengan penerapan SAKIP, yaitu rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian pengiktisaran dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tersebut.

Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP, setiap entitas akuntabilitas kinerja wajib menyelenggarakan SAKIP secara berjenjang. Sebagai entitas penyelenggara SAKIP, penyelenggaraan SAKIP meliputi:

1. rencana strategis;
2. perjanjian kinerja;
3. pengukuran kinerja;
4. pengelolaan data kinerja;
5. pelaporan kinerja; dan
6. rewiuw dan evaluasi kinerja.

Kebijakan SAKIP Desa dijalankan oleh pemerintahan desa untuk mengukur keberhasilan serta mewujudkan pemerintahan yang memiliki kapasitas dan akuntabilitas kinerja desa. Sistem manajemen pemerintahan desa berfokus pada peningkatan akuntabilitas sekaligus peningkatan kinerja yang berorientasi pada hasil yang disebut dengan SAKIP. Implementasi SAKIPDesa ini pada intansi pemerintah meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan pemantauan kinerja serta pelaporan kinerja kepada intansi yang lebih tinggi. Kebijakan dari SAKIP Desa adalah aktivitas analisis yang sistematis yang berupa pemberian nilai, apresiasi dan pengenalan masalah serta pemberian solusi atas masalah yang ditemukan untuk tujuan peningkatan kinerja dan akuntabilitas kinerja.

SAKIPDesa ini lebih memfokuskan pada pengumpulan data dan analisis untuk membangun perumusan saran atau rekomendasi perbaikan. Kemudian hasil SAKIPDesa tersebut digunakan untuk memperbaiki manajemen kinerja desa dan peningkatan akuntabilitas kinerja desa secara berkelanjutan.

Kebijakan itu sendiri adalah keputusan atas sejumlah atau serangkaian pilihan yang berhubungan satu sama lain yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Adapun lingkungan kebijakan adalah keadaan yang melatarbelakangi atau peristiwa yang menyebabkan timbulnya sesuatu "isu" (masalah) kebijakan, yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh para pelaku kebijakan dan oleh kebijakan itu sendiri.

Dengan demikian, efektivitas suatu kebijakan publik akan dipengaruhi oleh pelaku kebijakan, kebijakan publiknya itu sendiri (level dan isi), dan lingkungan kebijakan. Pada garis besarnya siklus kebijakan tersebut terdiri dari tiga kegiatan pokok, yaitu: (1) Perumusan kebijakan, (2) Implementasi kebijakan, dan (3) Pengawasan dan penilaian (hasil) pelaksanaan kebijakan. Jadi dilihat dari prosesnya, efektivitas kebijakan publik akan ditentukan atau dipengaruhi oleh pertama, proses perumusan kebijakannya; kedua oleh proses implementasinya atau pelaksanaannya; dan ketiga, oleh proses evaluasinya. Ketiga tahapan kebijakan tersebut mempunyai hubungan kausal dan siklikal.

Hubungan dengan hal tersebut, diperlukan analisis kebijakan dengan maksud untuk memperoleh informasi sebagai bahan dalam pembuatan kebijakan. Implementasi kebijakan dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai sebab-sebab keberhasilan atau kegagalan kebijakan publik melalui pembahasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan, Implementasi SAKIP Desa ini merupakan salah satu kebijakan yang baru dilaksanakan di Kabupaten Sumedang sehingga masih terdapat beberapa kekurangan dalam pelaksanaannya.

Dengan demikian yang menjadi fokus permasalahan penelitian adalah Bagaimana implementasi sistem akuntabilitas kinerja pemerintah desa (SAKIP Desa) Kabupaten Sumedang?.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Metode penelitian kualitatif menurut Creswell (2016) yaitu metode atau teknik untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau kelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial.

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017). Artinya dalam penelitian ini yang dijadikan sumber data yaitu yang ada hubungannya dengan kebijakan SAKIP Desa di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Sumedang. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak empat orang yang terdiri dari Kepala Bidang Pemerintahan Desa, Kepala Seksi Bidang Pemerintahan Desa, dan dua orang Kepala Desa.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan studi lapangan sedangkan pengolahan data menggunakan Model Miles dan Huberman yang terdiri dari *Data Reduction* (Reduksi Data), *Data Display* (Penyajian Data), *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi), dan Triangulasi (Sugiyono, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan merupakan suatu hal yang krusial dalam studi kebijakan publik. Menurut Shafritz dan Russel (2005:) mengemukakan bahwa: *"Implementation is the process of putting a government program into effect; it is the total process of translating a legal mandate, whether an executive order or an enacted statute into appropriate program directives and structures that provide services or creative good"*.

Sebagai alat administrasi hukum fokus perhatian dari implementasi kebijakan adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku agar memberikan dampak dan mencapai tujuan yang diinginkan. implementasi kebijakan sebagai pelaksanaan kebijakan dasar (undang-undang) atau dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Dalam keputusan tersebut teridentifikasi masalah yang ingin diatasi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dan berbagai cara untuk menstrukturkan/mengatur proses implementasi.

Proses ini berlangsung setelah melalui tahapan tertentu, biasanya diawali perumusan kebijakan, output kebijakan, penetapan dan pengesahan kebijakan, kemudian pelaksanaan kebijakan oleh badan (instansi) pelaksana, kesediaan dilaksanakannya keputusan-keputusan tersebut oleh kelompok-kelompok sasaran, dampak nyata baik yang dikehendaki atau tidak dari output tersebut, dampak keputusan sebagaimana dipersepsikan oleh badan-badan yang mengambil keputusan dan akhirnya perbaikan-perbaikan penting atau upaya untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap kebijakan atau undang-undang/peraturan yang bersangkutan.

Implementasi kebijakan adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk melaksanakan sesuatu kebijakan secara efektif. Implementasi ini merupakan pelaksanaan aneka ragam program yang dimaksudkan dalam sesuatu kebijakan. Ini adalah satu aspek proses kebijakan, yang amat sulit dalam menentukan hasil dari kebijakan tertentu. Sebagaimana telah dikemukakan, perbedaan dapat muncul antara pernyataan kebijakan (*policy statement*) dengan hasil kebijakan (*policy outputs*). Mungkin persoalannya lahir dari dampak kebijakan. Dampak memancarkan hasil kebijakan, yang tentu saja dapat berlainan dengan pernyataan kebijakan. Dampak kebijakan merupakan konsekuensi-konsekuensi yang ditanggung masyarakat, baik yang diharapkan maupun tidak, keluar dari implementasi kebijakan.

George C. Edward III (Agustino, 2020) menamakan model implementasi kebijakan publiknya dengan istilah *direct and indirect impact on implementation*. Dalam pendekatan tersebut terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu 1) Komunikasi; 2) Sumber Daya; 3) Disposisi; dan 4) Struktur Birokrasi.

Hasil wawancara untuk keempat variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Hasil Wawancara

Dimensi	Indikator	Hasil Wawancara
Komunikasi	Transmisi	Komunikasi yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dalam melaksanakan Kebijakan SAKIPDesa dilakukan melalui kecamatan yang ditugaskan, kemudian hasil dari pelaksanaan kebijakan SAKIPDesa setiap satu bulan satu kali dilaporkan kepada pihak yang lebih tinggi. Sosialisasi yang dilakukan mengenai pengenalan Kebijakan SAKIPDesa berbentuk <i>roadshow</i> yang diadakan di Hotel Hanjuang Kecamatan Cimalaka berjalan dengan baik, dan dihadiri oleh 270 Kepala Desa, 7 Kecamatan serta pihak-pihak yang berkaitan dengan Kebijakan SAKIPDesa. Pengawasan pelaksanaan kebijakan SAKIPDesa ditugaskan kepada kecamatan dan sudah cukup dilakukan secara konsisten di beberapa kecamatan dan memberikan hasil yang cukup baik, namun di beberapa kecamatan lagi masih perlu perbaikan dalam pelaksanaan pengawasannya
	Kejelasan	DPMD merupakan sebuah wadah yang harus menampung saran dan kritik dari setiap Desa dalam menjalankan Kebijakan SAKIPDesa, dan tidak hanya itu sebagian desa menginginkan DPMD untuk melakukan pengontrolan langsung di lapangan dengan Desa agar Kebijakan SAKIPDesa ini bisa berjalan makin baik dan sesuai dengan apa yang diinginkan.
	Konsistensi	Target yang perlu dipenuhi sudah sesuai dengan tujuan kebijakan SAKIPDesa namun masih memerlukan beberapa perbaikan yang mendasar agar dapat mencapai target sepenuhnya
Sumber Daya	Staf	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa memberikan dukungan berbentuk pelatihan, pembinaan ataupun bimbingan untuk melaksanakan

Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) Desa Kabupaten Sumedang

		kebijakan SAKIPDesa. Dan tidak memfasilitasi sarana prasarana berbentuk barang. Kesimpulannya disiplin kerja aparatur sudah sesuai dengan apa yang diharapkan, namun di beberapa wilayah masih terdapat aparatur yang kurang kesadaran saat mengemban tugasnya.
	Informasi	Kesimpulannya SAKIPDesa diawali dengan penyusunan RPJMDes, pengenalan dengan cara melakukan <i>roadshow</i> kepada setiap desa dan kelurahan kemudian melakukan pembinaan dan pengarahan berlanjut. Pelaksanaannya dilakukan dengan menjalankan program dari kebijakan SAKIPDesa yang dimana DPMD bekerja sama dengan DISKOMINFOSANDITIK. Dalam kebijakan SAKIPDesa, aparatur belum sepenuhnya memahami bagaimana pelaksanaannya sehingga masih terdapat hasil yang kurang maksimal dan belum mencapai target yang seharusnya
	Wewenang	Kesimpulan yang didapat dari beberapa informan yang diwawancarai, kita dapat menyimpulkan bahwa pemberian wewenang yang diberikan masih kurang efektif karena banyak faktor yang menghambat dalam pelaksanaannya. Kesimpulannya, kendala dalam pemberian wewenang terletak kepada terbatasnya sumber daya manusia sehingga hanya memaksimalkan sumber daya manusia yang tersedia
	Fasilitas	Kesimpulannya, DPMD masih belum memberikan sarana dan prasarana untuk memfasilitasi kebijakan SAKIPDesa
Disposisi	Pengangkatan Birokrat	Dapat disimpulkan bahwa tidak ada kriteria khusus untuk pemilihan aparatur pelaksana kebijakan SAKIPDesa. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa penetapan jabatan pada kebijakan SAKIPDesa sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki setiap aparatur.
	Insentif	DPMD tidak memberikan penghargaan terhadap Desa yang sudah menjalankan kebijakan SAKIPDesa dengan baik. Dari beberapa jawaban informan dapat disimpulkan bahwa sebuah penghargaan bisa merubah cara kerja aparatur, dengan adanya penghargaan mereka akan berusaha lebih giat untuk bekerja. Tetapi penghargaan tersebut harus sesuai dengan porsinya karena apabila tidak sesuai dan melebihi batas maka mereka bekerja hanya ingin mendapatkan sesuatu dari pekerjaannya.
Struktur Birokrasi	Fragmentasi	Dalam pembagian tanggungjawab aparatur dalam melaksanakan kebijakan SAKIPDesa sudah sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya. Namun belum berjalan dengan efektif dan efisien.
	SOP (Standar Operasional Prosedur)	Tidak ada SOP secara khusus dalam menjalankan kebijakan SAKIPDesa dan hanya berlandaskan kepada Peraturan Bupati, yang terpenting tujuan dari kebijakan SAKIPDesa tercapai sesuai dengan target.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa SAKIP Desa adalah alat untuk memastikan pengelolaan pemerintahan dijalankan dengan jelas dan tepat. Dalam pelaksanaannya Pemerintah memiliki peran untuk mensejahterakan masyarakat diantaranya dengan cara berkurangnya angka kemiskinan, menurunnya angka *stunting* dan meningkatnya pelayanan publik.

Dengan diluncurkannya SAKIP Desa dinilai menjadi satu gebrakan Revormasi Birokrasi. Pemerintah Kabupaten Sumedang. Implementasi yang dilakukan secara elektronik dianggap tepat guna karena memacu pengelolaan anggaran desa menjadi berbasis kinerja dan berorientasi hasil, untuk itulah SAKIP Desa layak dikaji ulang karena SAKIP Desa ini cukup membuat aparatur Desa kesulitan dalam membuat laporannya. Tetapi disamping itu SAKIP Desa merupakan gebrakan baru yang menunjang akan hadirnya pemerintahan yang lebih efektif dan efisien.

SAKIP Desa merupakan suatu terobosan pembangunan kinerja dimana hal tersebut untuk memperbaiki pemerintahan kedepannya dan reformasi birokrasi merupakan suatu tatanan untuk merubah pemerintahan. Dalam SAKIP Desa menunjang beberapa perubahan yang meliputi penurunan angka kemiskinan, penurunan angka *stunting*, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang baik dan berkualitas serta sesuai dengan pengawasan dan perundang-undangan. Hal tersebut tertuju pada camat untuk melakukan Monev RPJMDes, RKPDes agar Desa bisa termotivasi untuk membuat nilai SAKIP Desa memperoleh nilai terbaik.

Dengan adanya penilaian dalam SAKIP Desa dapat mengukur bagaimana kinerja aparatur Desa yang ada di Kabupaten Sumedang. Dengan nilai SAKIP Desa dapat menjadikan pemerintahan yang bersih, akuntabel, berkinerja tinggi, efektif dan efisien serta memberikan pelayanan publik yang baik dan berkualitas.

SIMPULAN

Kebijakan SAKIP Desa adalah sistem yang digunakan untuk mengukur keberhasilan, indikatornya yaitu menurunkan angka kemiskinan, menurunkan angka *stunting* dan meningkatkan pelayanan publik. Implementasi kebijakan SAKIPDesa ini sudah berjalan dengan cukup baik. Dapat dilihat dari data yang didapatkan sebagai berikut:

1. Target KK Miskin 8401 (Dari 126220 DTKS) terealisasi 5883, capaian 70.03%
2. Target Kegiatan Stunting 1907 terealisasi 1831, capaian 95.96%
3. Target rata-rata IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) 82.75 terealisasi 81.68, capaian 98.71%
4. Target rata-rata IDM (Indeks Desa Membangun) 0.7 terealisasi 4.47, capaian 88.76%

Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala yaitu karena sumber daya manusia yang tersedia masih kurang dan belum mampu memahami sepenuhnya mengenai cara pelaksanaan kebijakan SAKIPDesa yang berbasis online (e-sakip). Selain itu, sistem pengawasan yang direncanakan masih belum terlaksana dengan baik di beberapa wilayah, sehingga hasil yang didapatkan belum sesuai dengan data yang sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2020. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik Edisi Revisi Ke-2*. Bandung: Alfabeta.
- Anggara Sahya. 2016. *Ilmu Administrasi Negara*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Aruan, Cyti Daniel. 2021. *Pedoman Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)*. Jakarta: Biro Perencanaan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Budiono, P. 2015. *IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DI BOJONEGORO: Studi di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu Dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD). *Reviu Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sumedang Tahun 2018-2023*.
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. *Laporan Kinerja Intansi Pemerintah (LKIP) Tahun 2020 Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Tahun 2021*.
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD). *Rencana Kerja Perubahan Tahun 2020 Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sumedang*.

- Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) Desa Kabupaten Sumedang DiskominfoSanditik. 2020. *Dashboard SAKIP Desa Kabupaten Sumedang*. https://e-officedesa.sumedangkab.go.id/dashboard_sakip/kabupaten, Diakses pada Kamis 30 Desember 2021.
- Hafiyyan, F. 2017. *Implementasi kebijakan Pengelolaan Keuangan Desa Di Kabupaten Bandung Barat (Studi Tentang kebijakan Aplikasi Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES)* (Doctoral dissertation, Universitas Komputer Indonesia).
- Handoyo Eko. 2012. *Kebijakan Publik*. Semarang: Widya Karya.
- Peraturan Bupati Sumedang. 2019. *Peraturan Bupati Nomor 153 Tahun 2019 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan Desa*. Sumedang: Sekretaris Daerah Kabupaten Sumedang.
- Peraturan Bupati Sumedang. 2020. *Peraturan Bupati Nomor 112 Tahun 2020 Tentang Tata Cara Penyusunan Laporan Kinerja Dan Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan Desa*. Sumedang: Sekretaris Daerah Kabupaten Sumedang.
- Peraturan Bupati Sumedang. 2021. *Peraturan Bupati Nomor 86 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 112 Tahun 2020 Tentang Tata Cara Penyusunan Laporan Kinerja Dan Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan Desa*. Sumedang: Sekretaris Daerah Kabupaten Sumedang.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2015. *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Santosa, Pandji. 2017. *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*. PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. Bandung: Alfabeta.
- Syafiie, Inu Kencana. 2014. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*. PT. Bumi Aksara.
- Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIPi).
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Implementasi Kebijakan Publik Transformasi Pikiran George Edwards*. Yogyakarta: Lukman Offset.