

# Implementasi Kebijakan Pedoman Analisis Jabatan dan Beban Kerja di Lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat

Markus Lukas Sabarofek<sup>1\*</sup>, Zaman Zaini<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Pascasarjana, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STAMI, Jakarta, Indonesia

<sup>1</sup> maxlsabarofek@gmail.com

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT

### Keywords

Policy;  
Policy Implementation;  
Job Analysis;  
Workload.

*The West Papua Department of Transportation has developed a Job Analysis but faces issues with employee competency mismatches. Improvement efforts include the preparation of Standard Operating Procedures and Competency Development Programs. This study employs a qualitative descriptive method to illustrate the Implementation of Job Analysis policies at the West Papua Department of Transportation, involving Interviews and Document analysis with selected informants, focusing on the processes and understanding of phenomena occurring to enhance the agency's performance. The West Papua Department of Transportation requires 101 employees but currently has only 55, indicating a shortfall of 46 employees. This highlights that the Job Analysis and Workload policies have not been effective, as Human Resource Planning, Recruitment, and Workload Distribution are not optimal, necessitating evaluation and strategic improvement steps. Several positions, such as secretary and section head, have not been officially filled despite their duties being carried out by other personnel. This situation is due to a mismatch between Workload and Compensation, as well as a lack of self-development efforts from the existing employees.*

This is an open access article under the [BY-NC-SA](#) license.

## PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) mendapatkan persepsi buruk masyarakat hingga saat ini tidak hilang. Maraknya pemberitaan tentang aparat sipil negara dalam proses pelaksanaan dan tindak pelanggaran disiplin ataupun pelanggaran hukum semakin memberidampak buruk pada citra Pegawai Negeri Sipil (PNS). Bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dianggap mempunyai sifat kemalasan dan pada umumnya jauh dari kata profesional. Hal tersebut tidak dipungkiri bahwa benar atau tidaknya persepsi tersebut, dan peningkatan kinerja PNS harus dan tetap dilaksanakan.

Oleh sebab itu pemerintah menerapkan kebijakan reformasi birokrasi untuk membenahi sistem kerja di pemerintahan, lembaga negara dan instansi pemerintah daerah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Adapun reformasi birokrasi merupakan kebutuhan yang perlu dilakukan untuk memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Dengan bergulirnya Reformasi Birokrasi di Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah, maka perlu melakukan perubahan dan pembaharuan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), sumber daya manusia (SDM) aparaturnya dan ketatalaksanaan (*business process*). Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun aparaturnya agar mampu mengembangkan tugas-tugas seperti tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) misi, tugas, dan fungsi serta peranannya masing-masing secara bersih, efektif dan efisien, dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik yang lebih baik.

Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat merupakan instansi pemerintah dibawah unit kerja Pemerintah Provinsi Papua Barat, berdasarkan Peraturan Gubernur Papua Barat No. 40 Tahun 2018 Tentang Uraian Tugas dan Fungsi Dinas Perhubungan. Peraturan Gubernur Papua Barat No. 40 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Papua Barat Nomor 7 Tahun

2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan untuk menindaklanjuti Peraturan Gubernur Papua Barat Nomor 41 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, perlu mengatur uraian tugas dan fungsi Dinas Perhubungan guna memberikan pedoman serta petunjuk pelaksanaan tugas dan tanggungjawab aparatur daerah. Bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 10 Peraturan Daerah Provinsi Papua Barat Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, uraian tugas dan fungsi Dinas Perhubungan ditetapkan dengan Peraturan Gubernur. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud, perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Uraian Tugas dan Fungsi Dinas Perhubungan.

Ketersediaan hasil analisis jabatan dapat membantu Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, karena informasi hasil analisis jabatan digunakan untuk mengembangkan deskripsi jabatan yaitu suatu daftar mengenai apa yang harus dilakukan oleh suatu jabatan dan spesifikasi jabatan dari orang yang memegang jabatan tersebut.

Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat merupakan perangkat daerah di Pemerintah Provinsi Papua Barat yang mempunyai tugas membantu Gubernur, melaksanakan urusan pemerintah di bidang perhubungan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembentukan yang diberikan kepada daerah dinas dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud menyelenggarakan fungsi perumusan kebijakan di bidang perhubungan, pelaksanaan kebijakan di bidang perhubungan, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang perhubungan, pelaksanaan administrasi dinas sesuai dengan lingkup tugasnya. Pengendalian pelaksanaan tugas & fungsi untuk pelaksana teknis dinas, pelaksanaan fungsi kedinasan lain yang diberikan oleh Gubernur terkait dengan tugas & fungsi. Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat memiliki jumlah pegawai, PNS 55 orang, honer 13 orang. Sumber daya Dinas Perhubungan Papua Barat dibedakan menjadi dua bagian yaitu sumber daya manusia yang meliputi personil PNS/ CPNS serta sumber daya aset atau modal yang dimiliki dan dikelola oleh Dinas Perhubungan Papua Barat.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif, dimana peneliti berupaya untuk menggambarkan secara mendalam suatu objek penelitian berdasarkan fakta yang tampak dengan menyajikan, menganalisis dan menginterpretasikannya. Penelitian ini tidak menitikberatkan pada hasil, melainkan pada proses yang terjadi serta pemahaman untuk menjelaskan suatu gejala atau fenomena.

Alasan menggunakan rancangan penelitian deskriptif dalam penelitian ini dianggap sesuai dalam menjelaskan masalah yang berkaitan dengan hasil implementasi kebijakan analisis jabatan di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat.

Peneliti menggunakan paradigma ini berdasarkan kepada penelitian yang dilakukan dimana ditemukannya performa kinerja aparatur sipil negara pada Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat yang belum sesuai harapan sehingga peneliti ingin mengetahui apakah upaya yang dilakukan agar hasil analisis jabatan dapat diterapkan di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat. Dengan harapan hasil analisis jabatan dapat dimanfaatkan di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat, berpedoman pada hasil analisis jabatan yang sudah dibuat dapat meningkatkan kinerja dari instansi tersebut.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pengolahan data kualitatif, yakni analisis terhadap data yang diperoleh melalui instrumen penelitian dan kemudian dikelompokkan dalam indikator penelitian yang selanjutnya digali secara mendalam berkaitan dengan hasil analisis jabatan yang sudah dibuat oleh Sub Bagian Kepegawaian Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat. Dari indikator-indikator yang muncul dan dikelompokkan dalam masing-masing variabel tersebut disertai penjelasan-penjelasan mengenai latar belakang dan pengaruhnya terhadap variabel, sehingga diperoleh gambaran dari penjelasan objek penelitian secara lengkap.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil analisis data, peneliti akan memaparkan mengenai temuan hasil penelitian.

Temuan hasil penelitian ini merupakan deskripsi dari data-data yang diperoleh dalam pengumpulan data dilapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Temuan dalam penelitian ini merupakan hasil wawancara mendalam dengan informan, lalu melakukan observasi dalam kegiatan interaksi informan dengan lingkungannya untuk menemukan data yang diperlukan dan melakukan studi dokumentasi. Uraian hasil penelitian berupa deskripsi dan tabel yang disusun berdasarkan informasi yang didapatkan dari informan utama dan infroman pendukung. Semua data yang didapat oleh peneliti tentunya sesuai dengan permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Hasil yang diperoleh dari lapangan dideskripsikan dan dianalisis sebagai dasar untuk mendapatkan kesimpulan dari tujuan awal penelitian.

Penyampaian informasi tentang suatu kebijakan dalam implementasi sering disebut sosialisasi, dalam hal ini implementator akan menjelaskan hal yang berkaitan dengan kebijakan itu dibuat, tujuan kebijakan, siapa yang berhak untuk mendapatkan manfaat kebijakan, apa bentuk-bentuk kegiatan yang akan dilakukan agar tujuan kebijakan tersebut dapat tercapai, apa saja bentuk pelayanannya ataupun bantuan yang akan diberikan pemerintah melalui implementasi kebijakan tersebut agar kelompok sasaran memperoleh manfaat dari implementasi kebijakan, bagaimana kelompok sasaran terlibat dalam melakukan monitoring untuk mencegah terjadinya penyimpangan kebijakan. (Purwanto, dan Sulistyastuti, 2012).

Penyampaian informasi tentang kebijakan pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Papua Barat dilakukan oleh unit Pembina yaitu oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Papua Barat dan Biro Organisasi serta BPSDM Pemerintah Provinsi Papua Barat melalui tatap muka langsung yaitu kegiatan sosialisasi dan penyelenggaraan Diklat serta melalui media cetak berupa Peraturan Gubernur. Setelah peraturan permenpannya diterbitkan, unit Pembina Kepegawaian langsung melakukan sosialisasi melalui kegiatan konsinyering. Mereka mengundang unit-unit kerja di bawah pembinaan mereka, termasuk Dinas Perhubungan Papua Barat. Menurut Informan 1, setelah peraturan dari Kemenpan RB diterbitkan, Pemerintah Provinsi Papua Barat juga akan mengeluarkan peraturan sebagai petunjuk teknis pelaksanaan kebijakan tersebut. Setelah juknis diterbitkan, mereka akan melakukan kegiatansosialisasi kembali. Jika ada anggarannya, mereka akan mengundang unit kerja tersebut; jika tidak, mereka akan mengirimkan nota dinas pemberitahuan untuk memastikan kebijakan tersampaikan dengan baik. Sosialisasi harus dilakukan secara menyeluruh, berkala dan berkelanjutan sehingga informasi mengenai kebijakan tersebut dapat tersampaikan kepada seluruh pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Papua Barat baik pegawai yang sudah lama maupun pegawai yang baru bergabung dengan oraganisasi/unit kerja setelah kebijakan ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian, kebijakan ini melibatkan banyak unit kerja terkait memerlukan koordinasi yang panjang dan dikhawatirkan berbelit sehingga dapat menghambat koordinasi para birokrat. Berdasarkan uraian tersebut peneliti menyimpulkan Struktur Birokrasi pada kebijakan tersebut belum terlaksana dengan baik.

### **Tindak lanjut jangka panjang**

1. Mengkaji ulang isi Kebijakan pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja yang terkait dengan kewenangan tingkat eselon II dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja serta pemberian insentif khusus kepada pelaksana analisis jabatan dan analisis beban kerja yang belum tertuang dalam kebijakan tersebut.
2. Rekrutmen pegawai tambahan sebagai pengelola kepegawaian untuk menambah personil agar pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja lebih efektif dan efisien.
3. Memperbaiki koordinasi dan pengawasan dengan unit kerja yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja, agar apa yang menjadi usulan dari Dinas Perhubungan Papua Barat dapat terealisasi dengan baik.

### **Indikator indikator Implementasi Kebijakan Pedoman Analisis Jabatan dan Beban Kerja**

1. Implementasi kebijakan pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat belum dapat berjalan secara optimal, hal ini terlihat dari masih

terdapat indikator-indikator belum terlaksana dengan baik:

- a. Komunikasi, masih kurang pada indikator “konsisten”. Pelaksanaannya tidak konsisten sesuai dengan isi kebijakan.
  - b. Sumber Daya, pada variabel ini khususnya “Staf” dan “wewenang”, implementator memiliki kewenangan yang kurang leluasa hal ini karena kewenangannya hanya sebatas analisis jabatan dan beban kerja namun tidak dilibatkan saat berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian Negara.
  - c. Disposisi, masih kurang pada indikator “Insentif”. Implementator belum mendapatkan tunjangan atau honor khusus atas kontribusinya dalam melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja karena hal tersebut bukan merupakan tupoksi pengelola kepegawaian.
  - d. Struktur Birokrasi, masih ada kekurangan pada “SOP” dan “fragmentasi” karena kurangnya koordinasi antar unit kerja internal Dinas Perhubungan Papua Barat sehingga SOP yang sudah ada tidak berjalan efektif.
2. Faktor-faktor yang menghambat dalam implementasi kebijakan pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Papua Barat adalah sebagai berikut:
- a. Beban Kerja Staf Pengelola Kepegawaian, kurangnya jumlah personil pelaksana Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, dapat berdampak pada kurang efektifnya hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja;
  - b. Koordinasi internal Dinas Perhubungan Papua Barat, dimana saat melaksanakan proses analisis jabatan dan analisis beban kerja dari unit kerja bidang tidak dapat bekerjasama dengan baik dikarenakan kesibukan masing- masing bidang, dan beranggapan bahwa pengelola kepegawaian telah mampu melakukan analisis jabatan dan beban kerja dengan sendirinya.
  - c. Koordinasi dengan unit kerja Pembina, proses penyampaian laporan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja terlalu panjang dan berbelit serta tidak melibatkan pihak eselon II sehingga yang menjadi usulan kebutuhan Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat tidak terealisasi dengan baik.
  - d. Beban kerja yang tidak sesuai dengan tunjangan kinerja, beberapa pegawai yang tidak melaksanakan pekerjaan sesuai dengan penempatan jabatan yang berikan berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja, karena menganggap bahwa tanggung jawab pekerjaan yang diberikan tidak berbanding lurus dengan hak yang diterima.
  - e. Sikap pimpinan, Kurang tegasnya pimpinan dalam menerapkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja karena alasan kemanusiaan, dimana kemampuan pegawai disetarakan tanpa melihat kompetensi dari masing- masing pegawai, sehingga berdampak pada kurang optimalnya penerapan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah dilaksanakan.
3. Upaya-upaya yang telah dilakukan Dinas Perhubungan Papua Barat untuk mengurangi hambatan implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat adalah :
- a. Dengan melakukan penempatan pegawai yang baru bergabung dengan Dinas Perhubungan Papua Barat berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja.
  - b. Memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai baik yang sudah lama ataupun pegawai pindahan untuk pengembangan kompetensi agar dapat menduduki kelas jabatan yang lebih tinggi

## KESIMPULAN

Berdasarkan kesimpulan di atas maka dalam rangka meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Papua Barat, beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dinas Perhubungan Papua Barat membentuk tim internal untuk melaksanakan penyusunan

- Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, yang diperkuat dengan SK Kepala Dinas. Ini dilakukan untuk memperkuat penugasan sehingga pelaksanaannya penuh tanggung jawab dan hasilnya lebih efektif.
2. Kegiatan dilaksanakan sesuai dengan SOP yang ada untuk menghindari lompatan proses, dan SOP akan diperbaiki sesuai dengan perkembangan peraturan perundang-undangan yang berlaku agar hasilnya lebih efektif jika diperlukan.
  3. Pimpinan menata kembali penempatan pegawai sesuai dengan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja. Ketegasan pimpinan sangat dibutuhkan dalam bersikap adil, tanpa menyamaratakan kemampuan pegawai dengan alasan kemanusiaan.
  4. Pimpinan menugaskan seluruh pegawai untuk mengembangkan kompetensinya. Dengan ini, tidak ada lagi pegawai yang merasa haknya tidak sesuai dengan pekerjaannya. Jika ingin menduduki kelas jabatan yang lebih tinggi dan mendapatkan tunjangan kinerja yang lebih besar, pegawai wajib mengikuti pelatihan
  5. Bagi Instansi Pemerintah disarankan untuk lebih banyak melakukan pelatihan kepada staf/pegawai agar lebih dapat memahami tentang Analisis Jabatan dan Beban Kerja serta penguasaan ilmu pengetahuan teknologi dan informatika (IPTEK) agar dapat disajikan secara handal dan tepat waktu.
  6. Diharapkan kepada Pemerintah Provinsi Papua Barat dan lebih khusus Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat agar dapat meningkatkan kinerja serta mengimplementasikan kebijakan pedoman analisis jabatan dan beban kerja di tahun berikutnya sehingga memperoleh hasil yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi, Deddy. (2020). Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Muslim, & Hadi, L (2020). Pelayanan Publik (konsep, Inovasi dan Semangat Anti Korupsi). Pekanbaru: Kreasi Edukasi.
- Nugroho, Riant. 2018. Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta, CV. Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, CV.
- Wahab, S. A. (2015). Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wahyudin, Dian, & Rahadian, & Agustina, (2022). Public Policy. Jakarta: LPPM InstitutSTIAMI.
- Winarno, B. (2016). Kebijakan Publik Era Globalisasi (Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif). Yogyakarta: CAPS (Center of Academic PublishingService).

## Jurnal :

- Agustina, T.S. (2020). Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi.
- Agustina, T.S. (2020). Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi.
- Alirman, N., & Harahap, T.K. (2016). Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Pelayanan Kartu Tanda Penduduk Dan Kartu Keluarga Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Rokan Hulu).
- Alirman, N., & Harahap, T.K. (2016). Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Pelayanan Kartu Tanda Penduduk Dan Kartu Keluarga Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Rokan Hulu).

- Darnus, D. (2021). Kebijakan Publik Tanggungjawab Sosial Dan Lingkungan Rumah Sakit Swasta Dalam Pelayanan Kesehatan.
- Darnus, D. (2021). Kebijakan Publik Tanggungjawab Sosial Dan Lingkungan Rumah Sakit Swasta Dalam Pelayanan Kesehatan.
- Draper, J. (2022). Policy Proposal: Modifying the Federal Earned Income Tax Credit to Better Help Households with One or No Dependents. *Policy Perspectives*.
- Draper, J. (2022). Policy Proposal: Modifying the Federal Earned Income Tax Credit to Better Help Households with One or No Dependents. *Policy Perspectives*.
- Fauziyah, W.E., & Arif, L. (2021). Model Implementasi Kebijakan Van Meter Dan Van Horn Dalam Tinjauan Pembangunan Jalan Lingkar Selatan (RING ROAD) Di Kabupaten Tuban.
- Fauziyah, W.E., & Arif, L. (2021). Model Implementasi Kebijakan Van Meter Dan Van Horn Dalam Tinjauan Pembangunan Jalan Lingkar Selatan (RING ROAD) Di Kabupaten Tuban.
- Hartawan, R.C., Kosasih, F., & Rochmani (2023). Implementation of the Van Meter and Van Horn Zoning System Policies Model. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*.
- Hartawan, R.C., Kosasih, F., & Rochmani (2023). Implementation of the Van Meter and Van Horn Zoning System Policies Model. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*.
- Iskandar, Dana Sandi & Pandoyo. (2020). Pengaruh Insentif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Aplikanusa Lintasarta Jakarta Selatan. Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik dan Bisnis, Volume 1 Nomor 2.
- Kurniawan, R., Alexandri, M.B., & Nurasa, H. (2018). IMSTeP : Indonesian Marine Science And Techno Park Implementasi Kebijakan Model Van Meter Dan Van Horn Di Indonesia. *Responsive*.
- Makmur., Thahier, R., & Sumayyah, D. (2016). Konseptual dan Kontekstual Administrasi dan Organisasi Terhadap Kebijakan Publik.
- Puspita, A. (2014). Job analysis As Basic Human Resources Management For Human Resources Placement. Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik, Volume 2, Nomor 4.
- Rivaldi, Saefulrahman, I., & Rudiana (2018). Formulasi Kebijakan Publik Berbasis Tradisi Lokal: (Studi tentang penetapan pembangunan Desa melalui Paruman di Desa adat Bayung Gede Kecamatan Kintamani Kabupaten Bangli Provinsi Bali.
- Sahputri, R.A., & Aisyah, S. (2023). Implementasi Kebijakan Pimpinan dalam Disiplin Waktu terhadap Pegawai pada Bagian Umum di Kantor Sekretariat DPRD Labuhanbatu. *Jurnal Minfo Polgan*.
- Tambaip, B., & Tjilen, A.P. (2023). Analisis Kebijakan Publik Dalam Derajat Kesehatan Di Papua. *Jurnal Kebijakan Publik*.
- Wahab, S.A. (2021). Analisis Kebijakan : dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik.
- Zaini, Zaman, Hakim, Mughni, & Abdullah A., Hasim. (2019). Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen Pegawai dan Dukungan Organisasi Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai Biro Administrasi Sekeretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, Volume 2 Nomor 2.
- Zubakhrom, M.B., Program, T., Studi, D., Daerah, A.P., Pemerintahan, I., & Negeri, D. (2023). *Application of Administrative Ethics in Public Services in the Context of Increasing the Professionalism of Village Officials in Waru Village, Parung District, Bogor Regency. Central European Management Journal*.