IMPLEMENTASI TUJUAN JANGKA MENENGAH PROYEK PERUBAHAN OLEH ALUMNI DIKLAT TINGKAT III POLA BARU

(Studi Kasus di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara)

Fredrik D. Rotinsulu

Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Sulawesi Utara
rotinsulufredrik@gmail.com

Abstract

This study is a study focusing on the implementation of Medium-Term Project goals of Change from the three Esalon Officials who have attended the Third Level Leadership Training of New Patterns. This research takes place in North Sulawesi Provincial Secretariat. Research focus on the implementation of intermediate goals of change projects, inhibiting factors, supporting factors. Implementation of the medium-term objectives of the change project in the Provincial Secretariat can be realized due to the commitment of Mentor, Coach, Project Leader During Project Change Seminar. The inhibiting factors in the implementation of mid-term change project objectives within the scope of the North Sulawesi Provincial Secretariat include (1) Moving external stakeholders need time in coordination, (2) The budget for medium-term objectives is not yet embedded in the Bureau's budget, (3) Project Leader is assigned. (4) Not yet mastering foreign languages especially Mandarin. (5) There is a stacholder that does not seriously support the implementation of the change project. Factors supporting stakeholder participation in the implementation program include: (1) Leadership Commitment, (2) Project Leader Cooperation with stakeholders, (3) Governor Regulation No. 25/2016 on Guidance on Case Handling within Local Government North Sulawesi Province.

Keywords: Implementation, Stakeholder, Destination of Intermediate Project Steps

Abstrak

Penelitian ini adalah penelitian yang berfokus pada implemntasi tujuan jangka menengah Proyek Perubahan dari para Pejabat Esalon tiga yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III Pola Baru. Penelitian ini mengambil lokasi di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Fokus Penelitian pada implemntasi tujuan jangka menengah proyek perubahan, Faktor-Faktor penghambat, factor-faktor pendukung. Implementasi tujuan jangka menengah proyek perubahan di Sekretariat Daerah Provinsi dapat diwujudkan karena komitmen Mentor, Coach, Project Leader Saat Seminar Proyek Perubahan. Faktor-faktor penghambat dalam implementasi tujuan jangka menengah proyek perubahan di lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mencakup (1) Menggerakkan stakeholder eksternal butuh waktu dalam koordinasi, (2) Anggarn untuk tujuan jangka menengah belum tertatah dalam anggaran Biro, (3) Project Leader dipindah tugaskan. (4) Belum menguasai bahasa asing khususnya bahasa Mandarin. (5) Ada stacholder yang tidak sungguh-sungguh mendukung implemntasi proyek perubahan. Faktor-Faktor pendukung partisipasi stakeholder dalam implementasi program kegiatan (1) Komitmen pimpinan, (2) Kerjasama Project Leader dengan stakeholder, (3) Peraturan Gubernur Nomor 25 Tahun 2016 tentang Pedoman Penanganan Perkara di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Kata Kunci: Implemntasi, Stakeholder, Tujuan jangka Menengah Proyek Prubahan

1. PENDAHULUAN

Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Pola Baru merupakan pendidikan dan pelatihan menciptakan agen-agen perubahan yang memiliki kemampuan memimpin melalui terobosan menciptakan iklim kerja dengan adanya terobosan berpikir kreatif dan inovasi terkait dengan program organisasi, membangun kolaborasi yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal kerja yang solid dan mampu berkolaborasi dan koordinasi yang efektif.

Pada Tahun Anggaran 2016 Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara telah melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat III pola baru. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan setelah dilaksanakan evaluasi melalui implementasi Proyek Perubahan para peserta semuanya dinyatakan lulus dan dianggap memiliki kompetensi pemimpin perubahan atau agen perubahan. Pertanyaan sekarang apakah tujuan jangka menengah yang telah ditentukan oleh Project Leader dalam hal ini alumni Diklat PIM Tingkat III Pola Baru juga di implementasikan oleh mereka saat kembali ke Perangkat Daerah? Beberapa peneliti yang membahas tentang implementasi antara lain, (1) Ilham Arief Sirajuddin yang di publikasikan dalam jurnal Ilmu Administrasi Publik (2014: vol. 4 no.1) dengan judul penelitian “Implementasi Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik Dasar Bidang Sosial di Kota Makassar.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi Peraturan Daerah No. 8 Tahun 2009 di Kota Makassar tentang pelayanan pemakaman dan pengabuan mayat di Kota Makassar dengan hasil, bahwa kualitas implementasi pelayanan publik dasar secara parsial menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan masyarakat terdapat pengaruh utama yaitu, keandalan dan empati sedangkan indikator lainnya

yaitu bentuk fisik, daya tanggap dan kemampuan pelayanan. Fokus penelitian sebagai berikut: (1). Bagaimanakah Implementasi Tujuan Jangka Menengah Proyek Perubahan oleh Alumni Diklat PIM III Pola Baru di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara? (2). Faktor-faktor apa yang mendukung Implementasi Tujuan Jangka Menengah Proyek Perubahan oleh Alumni Diklat PIM III Pola Baru di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara? (3). Faktor-faktor apa yang menghambat implementasi Tujuan Jangka Menengah Proyek Perubahan oleh Alumni Diklat PIM III Pola Baru di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara?

Konsep Implementasi Kebijakan

Secara umum, istilah “kebijakan” atau “*policy*” dipergunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok, maupun suatu lembaga pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu (Juwita; 2017: 27). Dan dijelaskan pula masing-masing memberi penekatan yang berbeda-beda. Perbedaan itu timbul karena masing-masing ahli mempunyai latar belakang yang berbeda-beda.

Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan public. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi kebijakan publik tidak terlepas dari kehidupan dan dinamika berpemerintahan, Lumingkewas (2006:94) mengemukakan, “Implementasi kebijakan publik adalah proses melaksanakan keputusan kebijakan (kebijakan biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah eksekutif, atau dekrit presiden)”.

Subarsono (2011:90-92) mengutip pendapat dari Edward III menyatakan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi

oleh empat variabel, yaitu: "(a) Komunikasi, (b) Sumberdaya, (c) Disposisi, (d) Struktur Birokrasi.

Konsep Kebijakan Publik

Secara etimologi, istilah kebijakan atau policy berasal bahasa Yunani "*polis*" berarti Negara, kota yang kemudian masuk ke dalam bahasa Latin menjadi "*politia*" menjadi Negara. Akhirnya masuk ke dalam bahasa Inggris "*policie*" yang artinya berkenaan dengan pengendalian masalah-masalah public atau administrasi pemerintahan. Istilah "kebijakan" atau "policy" dipergunakan untuk menunjuk perilaku seorang actor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok maupun suatu badan pemerintah) atau sejumlah actor dalam suatu bidang kegiatan tertentu. Pengertian kebijakan seperti ini dapat kita gunakan dan relative memadai untuk keperluan pembicaraan-pembicaraan biasa, namun menjadi kurang memadai untuk pembicaraan-pembicaraan yang lebih bersifat ilmiah dan sistematis menyangkut analisis kebijakan publik.

Penjelasan diatas, dapatlah kita simpulkan bahwa kebijakan adalah suatu tindakan yang bermaksud untuk mencapai tujuan, sedangkan kebijakan tentang implementasi tujuan jangka menengah Proyek Perubahan dari Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat III Pola baru adalah suatu kebijakan yang dibuat oleh Pemimpin Perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi dimana peserta diutus dalam hal ini Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Konsep Implementasi Program

Jones dalam Arif Rohman (2009:102) menyatakan, program merupakan salah satu komponen dalam satu kebijakan. Program merupakan upaya yang berwenang untuk mencapai tujuan dan

menurutnya ada tiga aktivitas dalam menginspirasi program yaitu: (1) Pengorganisasian. Struktur organisasi yang jelas diperlukan untuk mengoperasikan program sehingga tenaga pelaksana dapat terbentuk dari sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. (2) Interpretasi. Para pelaksana harus mampu menjalankan program sesuai dengan petunjuk pelaksana agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. (3) Penerapan Aplikasi. Perlu adanya pembuatan prosedur kerja yang jelas agar program kerja dapat berjalan sesuai dengan jadwal kegiatan sehingga tidak berbenturan dengan program lainnya.

Penjelasan di atas, memberi arti bahwa kinerja program tidak akan berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan kalau tidak terdapat kesesuaian antara tiga unsur implementasi kebijakan. Hal ini disebabkan apabila output program tidak sesuai dengan kebutuhan kelompok sasaran, jelas output tidak dapat dimanfaatkan. Jika organisasi pelaksana program tidak memiliki kemampuan melaksanakan tugas yang disyaratkan oleh program, maka organisasinya tidak dapat menyesuaikan output program dengan tepat.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan atas tujuan tertentu dengan menggunakan informan yang dapat memberikan informasi. Sampel dapat berupa hal, peristiwa, manusia, situasi yang diobservasi. Sumber data utama dalam penelitian ini ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen. Karena itu yang akan menjadi sumber data adalah: *Key Informan*, di mulai dari Kepala-Kepala Biro, Kepala Bagian, Project Leader, Kepala Sub bagian serta Staf yang ada dalam bagian-bagian di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi

Utara. Peristiwa-peristiwa empirik yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dokumen yang relevan yakni program-program yang sudah di realisasikan pada tahun anggaran 2016. Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model menurut Miles dan Huberman.

Implementasi tujuan jangka menengah

Berdasarkan data hasil wawancara Peneliti pada Kepala-Kepala Biro, Project Leader dan Pejabat esalon empat serta Pokja implementasi tujuan jangka menengah di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara disajikan Peneliti dalam tabel 2 berikut:

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2
Implementasi Tujuan Jangka Menengah Proyek Perubahan di Lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara

No	Project Leader	Biro	Proyek Perubahan		Keterangan
			Tujuan jangka Pendek	Tujuan jangka Menengah	
1	Frangky Tambuwun	Hukum	Terbentuknya suatu peraturan penanganan perkara di lingkungan Pemerintahan Prov. Sulut	Tercapainya penanganan perkara yang ideal, handal dilingkungan Pemerintahan Prov. Sulut	Telah diimplementasikan
2	Jusuf Subroto	Perencanaan	Penguasaan sementara lokasi tanah pameran Provinsi di Kayuwatu	Pembersihan masyarakat yang menduduki tanah pameran Provinsi di Kayuwatu	Telah diimplementasikan
3	Joice Djeffrie Singal	Hukum	Terciptanya perjanjian kerjasama di daerah yang dapat memberikan kontribusi investasi di Prov. Sulut	Banyaknya perjanjian kerjasama yang dibuat oleh Pemerintah Pusat, Provinsi, Kota/kab. untuk menciptakan iklim investasi di daerah	Telah diimplementasikan
4	Pieter J. Toad	Umum	Tersedianya Makanan dengan kecukupan gizi yang seimbang bagi Pimpinan	Tersedianya Monitoring dan Evaluasi Kebutuhan gizi Pimpinan	Telah diimplementasikan
5	Roony Erungan	Ekonomi dan SDA	Membuat Tim penanganan konflik dan gangguan usaha perkebunan di Provinsi Sulawesi Utara	Menangani konflik dan gangguan usaha sehingga tercipta kondisi ideal bagi pengusaha HGU Perkebunan	Telah diimplementasikan
6	Jaekson K.W.	Pemerintahan dan Humas	Meningkatkan Penyelenggaraan Administrasi (Surat masuk/keluar) agar lebih optimal pada Biro Pemerintahan dan Humas Setda Prov. Sulut	Pengadministrasian surat masuk dan keluar lebih baik dari segi alur prosesnya maupoun pengarsipan pada Biro Pemerintahan dan Humas	Telah diimplementasikan
7	Leilany Makalew	Pemerintahan dan Humas	Tersedianya Aplikasi Surat masuk/keluar	Tersedianya Aplikasi Surat Masuk/keluar dan Penataan arsip lewat aplikasi	Belum diimplementasikan

Tabel di atas, memperlihatkan tujuan Proyek Perubahan yang diimplementasikan oleh para pejabat esalon tiga enam tujuan jangka menengah proyek perubahan

dapat diimplementasikan sedangkan satu tujuan jangka menengah belum dapat diimplementasikan karena Project Leadernya dipindah tugaskan tak lama

setelah kembali ke tempat kerja (Biro Pemerintahan dan Humas) atas nama Project Leader Lealany Makalew.

Faktor-faktor penghambat implementasi tujuan jangka menengah

Berdasarkan wawancara yang mendalam yang dilakukan peneliti kepada informan, seluruh informan memberi penjelasan tentang hambatan mengimplementasikan tujuan jangka menengah proyek perubahan di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini dapat dilihat dari petikan wawancara dengan Kepala Biro Ekonomi dan SDA Frangky Manumpil menyatakan, “... kondisi dilapangan yang saya lihat yang justru ada kendalanya yaitu saat mau melibatkan stakeholder eksternal butuh waktu dalam koordinasi dan tentunya biaya operasional sebab untuk tujuan jangka menengah untuk konsekuensi biaya ditanggung oleh Biro hal ini perlu dibuat perencanaan dalam penataan keuangannya karena terus terang tujuan jangka menengahnya dari proyek perubahan Kepala Bidang Sumber Daya Alam belum tertatah dalam anggaran Biro kami.” Dua hal yang menjadi kendala dalam implementasi menurut Frangky Manumpil Kepala Biro Ekonomi dan SDA adalah, (1) Menggerakkan stakeholder eksternal butuh waktu dalam koordinasi, (2) Anggaran untuk tujuan jangka menengah belum tertatah dalam anggaran Biro. Hal ini juga diperkuat oleh Ronny Erungan Project Leader di Biro Ekonomi dan SDA ““Ya, benar apa yang dikatakan oleh Kepala Biro saat mengimplementasikan tujuan jangka menengah saya harus menggerakkan stakeholder eksternal yang terdiri dari TNI, Kepolisian, BPN, Camat Kepala Desa,

Tokoh Masyarakat, Tokoh Agama, Tokoh Adat koordinasi ini butuh waktu. Kami sering mengadakan rapat secara informal dan formal nah semanya butuh waktu dan biaya, apalagi saat action dana cukup besar untuk biaya hal tersebut sedangkan dana untuk itu tidak tertatah dalam Biro kami.”

Leilany Makalew Project Leader di Biro Pemerintahan dan Humas menyatakan, “Saya mau jelaskan tujuan jangka menengah tidak saya implementasikan karena sekembalinya dari Diklat Pim III saya hanya bertugas enam bulan di setelah itu dipindah ke bagian lain. Saya berharap tujuan jangka menengah dilanjutkan oleh pengganti saya tapi, sampai sekarang belum terealisasi ya, mungkin Kabag yang baru memiliki prioritas yang lain untuk dibuat.” Juga ditambahkan oleh Jackson K.W. Kasub TU dan Perencanaan Biro Pemerintahan dan Humas. “Ya, saat saya menjadi bagian dalam pelaksanaan proyek perubahan dari Kabag Leilany Makalew pada realisasi tujuan jangka menengah tidak ditemui kendala tapi, manakalah mau merealisasikan tujuan jangka menengah Ibu Leilany dipindah tugaskan ketempat lain. Hal inilah yang menjadi kendala dalam merealisasikan tujuan jangka menengah.

Selanjutnya Joice Dj. Singal Kasi Invtarisasi (Mantan Kabag) mengatakan, “Begini, walaupun saya tadinya Kabag sebagai esalon tiga dan sekarang kembali menjabat esalon empat tapi untuk proyek perubahan dari saya tetap diimplementasikan karena ini sudah menjadi komitmen saya dan pimpinan berhubung tujuan jangka menengah sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam hal ini Biro Hukum dan menjadi target

Pemerintah Provinsi untuk menarik investor namun seiring pelaksanaan terasa ada kendala kecil tapi sangat mengganggu yaitu penguasaan bahasa asing dari para stakeholder sangat terbatas khususnya bahasa Mandarin sehingga investor merasa kurang nyaman dalam berkomunikasi. ”Dari pernyataan ini, dapat kita simpulkan bahwa walaupun dikatakan Joice Dj. Sinjal hanya kendala kecil tetap saja itu sebagai kendala dalam mengimplementasikan yaitu, penguasaan bahasa asing.

Jusuf Subroto Kepala Bidang Pertanahan dari Biro Perlengkapan memberi pernyataan, “Saat mengimplementasikan tujuan jangka menengah terjadi keterlambatan untuk mencapai tujuan karena ada stakeholder eksternal yang tidak sungguh-sungguh mendukung padahal dia termasuk stakeholder *Promoters* ini yang kami hadapi dalam implementasi tujuan jangka menengah dari proyek perubahan saya.” Pernyataan Jusuf Subroto menyatakan bahwa ternyata ada stakeholder yang tidak sungguh-sungguh mendukung implementasi proyek perubahan. Kenyataan dari apa yang dialami oleh Jusuf Subroto menjadi salah satu kendala yang ditemui saat mengimplementasi tujuan jangka menengah proyek perubahan.

Pernyataan-pernyataan dari informan tentang faktor-faktor penghambat implementasi tujuan jangka menengah proyek perubahan di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dapat di terakan sebagai berikut, (1) Menggerakkan stakeholder eksternal butuh waktu dalam koordinasi, (2) Anggaran untuk tujuan jangka menengah belum tertatah dalam anggaran Biro, (3) Project Leader dipindah

tugaskan. (4) Belum menguasai bahasa asing khususnya bahasa Mandarin. (5) Ada stakeholder yang tidak sungguh-sungguh mendukung implementasi proyek perubahan.

Faktor-faktor pendukung implementasi tujuan jangka menengah

Berdasarkan data yang diperoleh oleh Peneliti, informan memberi pernyataan tentang faktor-faktor yang mendukung. Kepala Biro Perlengkapan Jemmy Ringkuangan menyatakan “Menjadi kunci sehingga tujuan jangka menengah dari proyek perubahan dari salah satu Kabid di Biro Perlengkapan adalah Komitmen kami saat proyek perubahan ini diseminarkan bahwa setelah tujuan jangka pendek direalisasikan harus diikuti dengan merealisasikan tujuan jangka menengah apalagi yang mau dibuat memang benar-benar dibutuhkan oleh Biro Perlengkapan.” Terlihat dari pernyataan Kepala Biro bahwa komitmen dari pimpinan dan Project Leader saat proyek perubahan diseminarkan menjadi faktor pendukung dalam mengimplementasi tujuan jangka menengah di Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Selanjutnya menurut Jusuf Subroto salah satu Kepala Bidang di Biro Perlengkapan dan menjadi Project Leader, “Ya, benar disamping Komitmen dari pimpinan dan saya sebagai project leader adalah membangun kerjasama dengan stakeholder karena mereka itulah yang membantu kami saat mengimplementasikan tujuan jangka menengah. Sangat terasa bagaimana

stakeholder membantu kita saat aksi karena menurut saya sekarang organisasi yang modern tidak bisa mengerjakan program kegiatan sendiri, organisasi harus bekerjasama dengan stakeholder lain paradigma berpikir pemimpin seperti inilah yang saya terapkan di dalam implementasi tujuan jangka menengah di Biro Perlengkapan. Kompetensi mempengaruhi stakeholder untuk terlibat dalam implementasi proyek perubahan adalah salah satu yang harus dimiliki oleh Project Leader yang telah mengikuti Diklat Pim III Pola Baru.

Selanjutnya, Frangky Tambuwun Kepala Bagian bantuan hukum Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara menyatakan, “Kami yang menjadi Pokja di proyek perubahan memiliki keinginan untuk mengimplementasikan tujuan jangka menengah betapapun tidak! Hasilnya sudah dirasakan oleh organisasi dan salah satu yang membuat tujuan jangka menengah saya lebih mudah diimplementasikan karena ada regulasi dalam bentuk Peraturan Gubernur Nomor 25 Tahun 2016 tentang Pedoman Penanganan Perkara di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

.Pernyataan-pernyataan informan tentang faktor-faktor yang mendukung implementasi tujuan jangka menengah dapat disimpulkan oleh peneliti adalah: (1) Komitmen pimpinan, (2) Kerjasama Project Leader dengan stakeholder, (3) Peraturan Gubernur Nomor 25 Tahun 2016 tentang Pedoman Penanganan Perkara di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

4. PENUTUP

Kesimpulan

(a) Faktor-faktor penghambat dalam implementasi tujuan jangka menengah proyek perubahan di lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mencakup (1) Menggerakkan stakeholder eksternal butuh waktu dalam koordinasi, (2) Anggaran untuk tujuan jangka menengah belum tertata dalam anggaran Biro, (3) Project Leader dipindah tugaskan. (4) Belum menguasai bahasa asing khususnya bahasa Mandarin. (5) Ada stakeholder yang tidak sungguh-sungguh mendukung implementasi proyek perubahan. (b). Faktor-faktor pendukung implementasi tujuan jangka menengah proyek perubahan di lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara meliputi, (1) Komitmen pimpinan, (2) Kerjasama Project Leader dengan stakeholder, (3) Peraturan Gubernur Nomor 25 Tahun 2016 tentang Pedoman Penanganan Perkara di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Rekomendasi

(a). Penting untuk mengambil langkah preventif sehingga mereduksi faktor-faktor penghambat dalam implementasi tujuan jangka menengah proyek perubahan di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Perlu menempuh jalan *win-win solution*, memberi kesempatan pada pejabat yang telah mengikuti Diklat Pim III untuk mengimplementasikan tujuan jangka menengah proyek perubahan sebelum di pindah tugaskan. (b). Mutlak dilakukan peningkatan secara berkelanjutan terhadap faktor-faktor pendukung implementasi tujuan jangka menengah proyek perubahan di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Diharapkan semakin melibatkan

partisipasi stakeholder dan penyediaan dana DPA di Biro-Biro untuk implementasi tujuan jangka Menengah proyek perubahan. (c). Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan di Badan Diklat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam peningkatan mutu mata diklat Diagnostik Reading.

5. DAFTAR PUSTAKA

Juwita, P.E. 2017. *Peranan Corporate Sosial Respsibilitiry Terhadap Kinerja Keuangan PT. Bank Sulutgo*. Skripsi. Unika De La Salle Manado

Lumingkewas, L.A., 2006 *Kebijakan Publik*. Malang: Penerbit Wineka Media

Melina, Pratiwi, Hadi. 2015. *Implementasi Kebijakan Program Peningkatan Keberdayaan Masyarakat (PPKM) Berbasis Rumah Tangga Miskin (RTM) di Kabupaten Malang*. Jurnal Administrasi Publik vol 1 no. 5

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 12 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat III

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 19 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Tingkat III

Rohman Arif, 2009. *Politik Idiologi Pendidikan*, Mediatama: Yogyakarta

Subarsono, A.G. 2005. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan aplikasi*. Pustaka. Jogjakarta

Sirajuddin Arief Ilham. 2014. *Implemntasi Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik Dasar Bidang Sosial di Kota Makasar*. Jurnal Administrasi Publik vol 4 no. 1