

# Evaluasi Implementasi Program Outsourcing di PT Elnusa Petrofin

**Aries Zuswana**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

---

## ARTICLE INFO

### Article History:

Received: 3 Maret 2023

Revised: 4 April 2023

Accepted: 6 April 2023

---

### Keywords:

Program;

Evaluasi;

Outsourcing;

Implementasi;

Awak Mobil Tangki (ATM).

---

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to ensure that the implementation of the ongoing outsourcing program as goals and objectives have been set. This research was conducted at PT Elnusa Petrofin which uses outsourcing as a strategy to develop its business, especially as a fuel distributor. The research review used the CIPP approach evaluation method. Data were taken using interview guidelines, questionnaires and observational studies as well as in document analysis with descriptive methods through discussion and triangulation. All decision data activities are carried out to all Stakeholders. Components into the evaluation aspect (CIPP) in this study include: Context Evaluation (C): The importance of goals and objectives in the implementation of the Program; Input Evaluation (I): Strategies, procedures and activities of the outsourcing program; Process Evaluation (P): Outsourced implementation process and Program Management and Product Evaluation (P): Results and Benefits. The findings of the evaluation study, found that the ATM Outsourcing Program, did not run as a goal and target. All strategies, procedures and activities that have been created are not implemented properly.*

Tujuan penelitian ini adalah untuk memastikan bahwa pelaksanaan program outsourcing yang berjalan sebagai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan di PT Elnusa Petrofin yang menggunakan outsourcing sebagai strategi untuk mengembangkan bisnisnya terutama sebagai distributor BBM. Kajian penelitian menggunakan metode evaluasi pendekatan CIPP. Data diambil dengan menggunakan pedoman wawancara, kuesioner dan studi observasi serta dalam analisis dokumen dengan metode deskriptif melalui diskusi dan triangulasi. Semua kegiatan data keputusan dilakukan kepada seluruh Pemangku Kepentingan. Komponen ke dalam aspek evaluasi (CIPP) dalam penelitian ini meliputi: Evaluasi Konteks (C): Pentingnya tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan Program; Evaluasi Masukan (I): Strategi, prosedur dan kegiatan program outsourcing; Evaluasi Proses (P): Proses pelaksanaan outsourcing dan Manajemen Program dan Evaluasi Produk (P): Hasil dan Manfaat. Temuan studi evaluasi, menemukan bahwa Program Outsourcing ATM, tidak berjalan sebagai tujuan dan target. Semua strategi, prosedur dan kegiatan yang telah dibuat tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya.



© 2023 The Author(s). Published by Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

---

### Corresponding Author:

Ariez Zuswana,

Email : [Ariez.Zuswana@gmail.com](mailto:Ariez.Zuswana@gmail.com)

---

**How to Cite:** Zuswana, A. (2023). Evaluasi Implementasi Program Outsourcing di PT. Elnusa Petrofin. *Sosio e-Kons*, 15 (1),90-96

---

## PENDAHULUAN

Evaluasi Implementasi Program, sangat penting dilakukan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa program yang telah dibuat dan diimplementasikan tersebut dapat berjalan sebagai mana mestinya. PT. Elnusa Petrofin, salah satu anak perusahaan Elnusa Group, yang bergerak di penyaluran dan distribusi BBM. Tenagakerja yang di-*outsourcing*-kan, khususnya awak mobil (Pengemudi dan Kernet) tankinya ke pihak tiga.

Masalah yang timbul dalam implementasi kebijakan *outsourcing* yang teridentifikasi secara umum di PT Elnusa Petrofin sangat beragam, dari mulai 1). Bagaimana Penentuan *partner* (Perusahaan) untuk pengelolaan *outsourcing*, Apakah telah mengikuti ketentuan yang ada, baik itu ketentuan umum (UU Ketenagakerjaan nasional) atau ketentuan khusus yang berlaku di perusahaan (Prosedur pengadaan *Vendor* barang dan jasa atau sejenisnya)?, 2). Model *outsourcing* yang dipilih, apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku?. 3). Masalah Manajemen Hubungan Kerja dan syarat-syarat kerja. 4). Masalah Manajemen Penggajian dan Hubungan Industrial. 5). Masalah Kewenangan Pengawasan karyawan dalam kegiatan sehari-hari. 6). Masalah Pengembangan SDM.

Hasil kajian akademis lima perguruan tinggi (Tim Kajian Akademis Independen Jakarta), terhadap UU No.13/2003 tentang Ketenagakerjaan, Agustus, 2006 Disampaikan dalam acara *Members Gathering* DPN APINDO Jakarta, 4 April 2007, bisa dijadikan alternatif untuk memberikan masukan atas implementasi kebijakan *outsourcing*, sebagai berikut:

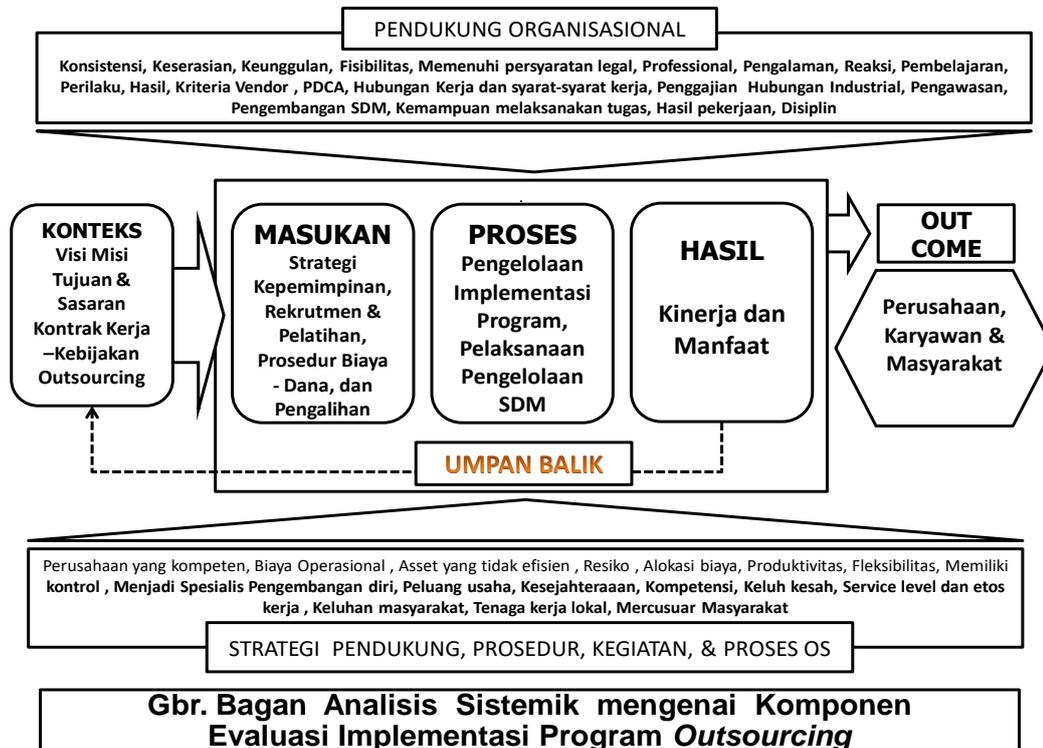
- 1) Adanya Inkonsistensi peraturan ketenagakerjaan
  - a) Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/ buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah dan perintah.
  - b) Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).
  - c) Ketidak-konsistenan pasal-pasal tersebut mengakibatkan ketidak-efektifan pasal-pasal yang mengatur hak berserikat dan hak atas jaminan sosial bagi pekerja PKWT dan *outsourcing*.
  - d) Proses efisiensi perusahaan karena alasan ekonomi
- 2) Ditemukan Perbedaan persepsi penentuan upah minimum disebabkan oleh adanya dasar penghitungan upah minimum yang cenderung kontroversial.
- 3) Adanya Ketidak-jelasan dalam ketentuan mengenai PKWT. Pekerja yang bekerja atas dasar perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) kurang mendapatkan perlindungan hukum jika dibandingkan dengan pekerja yang bekerja atas dasar perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT). Selain itu, penggunaan pekerja tidak tetap menyebabkan melemahnya posisi serikat pekerja akibat tingginya *turnover* pekerja.
- 4) *Outsourcing* saat ini merupakan suatu kebutuhan dalam praktek persaingan bisnis global, sehingga pembatasan atau bahkan pelarangan di Indonesia akan berimplikasi luas.
- 5) Perusahaan dalam semua jenis industri, pada umumnya telah menjalankan ketentuan tentang istirahat antara jam kerja, istirahat mingguan, cuti tahunan, lembur akan tetapi *belum bisa menjalankan ketentuan tentang istirahat panjang*.
- 6) Prosedur umum PHK bagi pegawai kontrak, prosedur PHK belum sesuai dengan ketentuan, sehingga PHK dapat terjadi setiap saat tanpa adanya peringatan (*no prior notice*), walaupun kontrak belum berakhir.

Adapun yang akan menjadi obyek dari evaluasi implementasi program *outsourcing* ini adalah, melihat apakah tujuan perusahaan dalam program *outsourcing* AMT kepada pihak ke-3 ini sukses, seperti apa yang telah direncanakan sebelumnya. Fokus dari Evaluasi ini adalah terhadap Implementasi program *outsourcing* di PT Elnusa Petrofin, dengan sub fokus penelitian sebagai berikut:

1. Apakah tujuan dan sasaran Program ini tercapai?
2. Strategi, prosedur dan kegiatan apa sajakah yang digunakan dalam rangka mendukung program mencapai tujuan dan sasarnya?
3. Apakah implementasi program ini prosesnya berjalan sesuai dengan yang diharapkan?
4. Apakah hasil dan manfaatnya memenuhi harapan?

## METODE

Pendekatan yang digunakan dalam Penelitian ini adalah pendekatan Kualitatif dan Metode yang dipilih dalam penelitian ini adalah metode penelitian evaluasi program/ kebijakan. Penelitian yang dilakukan dalam rangka untuk memastikan atau mengetahui berjalan atau tidaknya suatu program/ kebijakan secara sistematis dengan cara menggunakan komponen-komponen yang dievaluasi dengan pendekatan model CIPP yang berlandaskan tahapan evaluasi konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*), dan evaluasi hasil (*product*).



Berdasarkan pada model evaluasi CIPP diatas, Hal yang harus dijawab dalam pembahasan dalam rangka analisis masalah, adalah mengenai hasil implementasi dari progam itu (sumatif). Hasil pelaksanaan atau implementasi biasanya dirasakan oleh para pelaku atau pengguna kebijakantersebut. Untuk lebih tepat dalam menganalisa masalah, maka penelitian itu harus dilakukan terhadap unit penelitian yang sudah ditetapkan, untuk hasil yang maksimal. Karena, pemilihan unit pene-litian menjadi salah satu prasyarat untuk dapat menghasilkan data yang akurat.

Sasaran dalam evaluasi ini adalah program *outsourcing* yang melibat seluruh stake holder, seperti dalam tabel di bawah:

Tabel 1. Stake Holder

No	Sasaran
1	Direktur Utama
2	Direktur Operasi dan Marketing
3	Direktur Administrasi dan Keuangan
4	Manager Transportasi
5	Head Of Operations (Kepala Unit Operasi)
6	Manager HRD & GA
7	Awak Mobil Tanki

Bagian metode harus dapat menjelaskan metode penelitian yang digunakan, termasuk bagaimana rancangan kegiatan, prosedur pelaksanaannya dan ruang lingkup atau obyek. Alat utama, bahan, tempat, pengumpulan data, media atau instrumen penelitian dan teknik analisis harus dijelaskan dengan baik.

Apabila ada rumus statistika yang digunakan sebagai bagian dari metode penelitian, sebaiknya tidak menuliskan rumus yang sudah berlaku umum.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

- 1) Temuan Evaluasi Konteks (*Context*) terhadap strategi ini menunjukkan bahwa Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran masih konsisten, serasi, unggul dan fisibel. Peran strategis visi misi dalam sebuah perusahaan menjadi hal sangat penting yang tidak biasa diabaikan begitu saja, sebuah kunci utama untuk menjalankan segala kegiatan.
- 2) Dalam evaluasi Masukan (*Input*), Strategi, Prosedur dan Kegiatan yang digunakan antara lain: Strategi Kepemimpinan, Strategi Pengalihan Karyawan, Pengelolaan Karyawan, Prosedur Pembiayaan dan Sumber dana dan Strategi Rekrutmen SDM dan Kegiatan Pelatihan.
- 3) Evaluasi Proses (*Pocess*), yang menjadi temuan; pelaksanaan dan implementasi program, kaitannya dengan strategi, prosedur yang digunakan, temuan-nya antara lain: Strategi Kepemimpinan: Tidak berjalan dengan baik, Strategi *outsourcing*: mengikuti semua prosedur dan ketentuan yang berlaku, namun masih ditemukan ketidak sesuai yang prinsip; Seperti tata cara penentuan vendor yang tidak sesuai dengan SOP, pemilihan bentuk *outsourcing* yang kurang tepat, dan praktek pengelolaan yang tidak semestinya prosedur pembiayaan dan sumber dana: pengelolaan sumber dana yang kurang efisien yang menimbulkan tata kelola keuangan yang salah dan menyebabkan terjadinya banyak penyimpangan keuangan dan penyalahgunaan kewenangan; Rekrutmen SDM dan kegiatan pelatihan: masih sebatas memenuhi persyaratan minimum layaknya sebuah perusahaan besar yang mengelola karyawan dengan jumlah banyak.
- 4) Temuan evaluasi Hasil (*Pro-duct*), antara lain: Temuan dalam evaluasi hasil, terkait dengan kinerja masih sebatas kinerja kelompok, belum menjadi kinerja Individu. Proses kerja yang ada saat ini belum di review sejak tahun 2009. Perusahaan *outsourcing* bukan perusahaan yang kompeten dan ahli dalam bidangnya. Kontribusi terhadap revenue, tidak signifikan.
- 5) Memang tidak secara langsung disebabkan oleh faktor *out-sourcing*, namun pada kenyataan *outsourcing* belum menjamin kejehateraan karyawannya. Kompetensi SDM belum dikembangkan maksimal. Pelatihan yang diselenggarakan masih sebatas pada usaha peningkatan keterampilan kerja. Keluh kesah masih terjadi khususnya tentang kesejahteraan dan pembagian kerja. service masih rendah dan etoskerja belum terbangun secara sistematis, karena pengalihan masih sebatas SDM bukan talenta.

### *Pembahasan*

Hal yang paling mendasar dari sebuah implementasi program adalah ketercapaian tujuan dan sasaran, yang telah ditetapkan. Jika tujuan dan sasaran telah tercapai, dapat dikatakan konteks telah terpenuhi, Visi misi untuk menjadi perusahaan terkemuka dalam bisnis produk jasa migas dengan menjadi dis-tributor dan fokus pada tugasnya sudah sesuai.

Visi misi, tujuan dan sasaran adalah merupakan rumusan strategi. Strategi dapat di evaluasi dengan menggunakan kriteri-kriteria seperti konsistensi, keserasian, keunggulan dan visibilitas. perusahaan memiliki visi untuk menjadi perusahaan terkemuka dalam bisnis produk dan jasa migas di Indonesia, dengan konversi strategi menggunakan misi melakukan usaha dibidangnya. Jika mempelajari dan membandingkan dengan pedoman program *outsourcing* yang mengacu kepada visi misi yang ada, orientasi menjadi pengusaha dibidang distribusi jasa migas dapat dikategorikan memang disesuaikan dengan visi misi tersebut.

Kesesuaian dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan yang dikaitkan rumusan tujuan program *outsourcing* SDM yang juga merujuk pada tujuan Perusahaan dan merupakan turunan dari misinya. Evaluasi terhadap strategi ini menunjukkan bahwa visi, misi, tujuan dan sasaran masih konsisten, serasi, unggul dan visibel.

Peran strategis visi misi dalam sebuah perusahaan menjadi hal sangat penting yang tidak biasa diabaikan begitu saja. Dalam sebuah organisasi atau suatu lembaga, visi dan misi merupakan sebuah kunci utama untuk menjalankan segala kegiatan dalam organisasi atau lembaga tersebut. Visi dan misi berada dalam urutan paling atas sebelum peren-canaan dalam organisasi.

Misi merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan mengetahui fungsi yang diemban oleh suatu organisasi untuk mencapai visi yang sudah diran-cang. Pernyataan misi organisasi harus cukup luas mengakomodasikan perkembangan organisasi di masa mendatang. Misi organisasi harus bisa menunjukkan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas. Misi organisasi harus mudah dimengerti.

Perusahaan mengambil pola kepe-mimpinan terpusat. Ini merupakan strategi kepemimpinan, Pendelegasian pada umumnya sudah dapat dilak-sanakan. Namun belum dibarengi dengan system pengendalian yang memadai. Hal ini terbukti dengan masih ditemukannya kasus penyalahgunaan kewenangan terkait dengan keuangan. Praktek-praktek kepemimpinan yang berada di unit kerja/ pengelolaan masih belum efektif.

Prosedur pemilihan vendor tidak sesuai dengan kriteria. Secara umum, perusahaan telah melakukan kekeliruan yang sangat mendasar terkait dengan implementasi *outsourcing* di perusahaan. Sejak pemilihan vendor hingga ke pengelolaanya. pemilihan model *outsourcing*, Pilihan yang diambil Perusahaan, tidak sesuai dengan keten-tuan yang berlaku.

Dalam memilih vendor, perusahaan harus mendapatkan vendor *outsourcing* yang berkualitas dan kredibel dan bisa mendapatkannya melalui berbagai macam cara dan prosesnya harus melalui tender untuk memilih yang terbaik. Baik dari harga, jenis pelayanan kualitas pelayanan dan kompetensinya.

Kegagalan suatu perusahaan dalam suatu persaingan bisnis, lebih banyak disebabkan karena tidak adanya evaluasi atau kontrol terhadap strategi yang diterapkan. Kontrol strategi adalah suatu proses merubah rencana bisnis yang diakibatkan adanya perubahan kondisi atau situasi, adanya tambahan penge-tahuan atau membuat penyesuaian un-tuk mengarahkan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana.

Strategi pengalihan dan penge-lolaan SDM yang sudah disiapkan sebelumnya, tidak terlihat dalam proses pelaksanaannya. Karyawan dalam ope-rasional di lapangan tidak ada kejelasan induknya. Strategi pengalihan terkait sosialisasi dan koordinasi dengan pihak terkait, bertujuan hanya untuk sekedar tercapainya tujuan sementara, bahwa Karyawan telah teralihkan ke Peru-sahaan *outsourcing*, selanjutnya bagaimana nanti.

Mengacu kepada kriteria POAC Tupoksi pengelola dan kontrak kerja, tidak jalan dengan baik. Fungsi pengawasan dari Perusahaan Alihdaya menjadi tidak jalan. fungsi dan peran perusahaan *outsourcing* boleh dikatakan hampir tidak ada dalam kegiatan ope-rasional. Tugas penyelesaian masalah, dilakukan oleh Perusahaan. Pelak-sanaan program pengalihan telah terjadi ketidak kesesuai antara rencana dan realisasinya (visi, misi, sasaran dan tujuan program). Komunikasi yang minim dan banyaknya masalah yang ditim-bulkan menjadi bukti bahwa hubungan kerja antara Perusahaan (perusahaan pengguna dan *outsourcing*) tidak efektif, sehingga prakteknya masih banyak ditemukan kesalahan yang serius.

Hasil dan manfaat pelaksanaan program bermuara pada tiga aspek pokok yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat. Peningkatan kesejahteraan banyak faktor yang mendahuluinya. Ke-patuhan terhadap aturan merupakan pokok dari pencapaian kesejahteraan. Kepatuhan merupakan suatu elemen penting dalam tatanan hubungan sosial kemasyarakatan, jika dalam suatu ke-lompok masyarakat yang tidak patuh terhadap tatanan yang ada dalam kelompok tersebut bisa saja orang tersebut di kucilkan atau terusir dengan sendiri dari masyarakat itu.

Komunikasi hal yang terus menjadi kendala dan sering terjadi dan menyebabkan masalah-masalah yang tidak seharusnya terjadi menjadi ada. Kondisi kesejahteraan yang belum dicapai, akan sangat mempengaruhi etos atau morale kerja. Ketidak sejahteraan akan menurunkan semangat kerja, yang akhirnya akan merugikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Keberadaan perusahaan *outsourcing* berdampak ke-pada ekonomi, sosial dan budaya baik secara positif maupun negatif bagi daerah dimana perusahaan tersebut berada dan beroperasi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

- 1) Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran masih konsisten, serasi, unggul dan visibel. Peran strategis visi misi dalam sebuah perusahaan menjadi hal sangat penting yang tidak biasa diabaikan begitu saja, sebuah kunci utama untuk menjalankan segala kegiatan.
- 2) Tujuan program *outsourcing* AMT ini kepada pihak luar atau ke-tiga secara umum menjawab tantang bisnis yang semakin kompetitif dan dibutuhkan fokus yang lebih tajam dalam pengelolaan bisnis. Sasaran utama *outsourcing* adalah kepada tenaga Awak mobil tanki (AMT) yang terdiri dari Supir dan Kernet dan Tenaga supporting seperti Tenaga Administrasi kantor dan lapangan. Jadi sasara utamanya adalah *outsourcing* semua AMT terlaksana dan dapat berjalan sesuai rencana tanpa ada gejolak (fase pemindahan).
- 3) Hal paling pokok dari sebuah perjanjian *outsourcing* atau pem-borongan pekerjaan adalah per-nyataan tentang pengalihan, satu pihak dan pihak lain menerima alihdaya itu. Bahwa semua hak-hak pekerja sebelum dan sesudah di alihkan sama. Pokok ini tidak di-jelaskan dalam kontrak atau per-janjian pemborongan (*outsourcing*). Penilaian terhadap masalah ini menjadi tidak sesuai dengan keten-tuan yang berlaku. Jadi kaitan dengan aplikasi dan turunan dari kontrak kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan internal perusahaan menjadi tidak tercapai.

### Saran

- 1) Penggunaan Strategi Kepemim-pinan, yang meliputi: pemahaman visi misi perusahaan, pemahaman pedoman program, fungsi dan peran hrm epn, fungsi dan peranan head of operation, penempatan perwakilan kopen di lapangan, pendelegasian kewe-nangan dan akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi kepemim-pinan usaha menciptakan iklim usaha dan berusaha yang kondusif
- 2) Penggunaan strategi *outsourcing* AMT, antara lain meliputi: strategi *outsourcing*, konsolidasi ke dalam: melakukan review semua kontrak-kontrak yang, konsolidasi ke luar: konsultasi kepihak ketiga, yang dalam hal ini konsultan hukum dan kemenakertrans, melakukan sosia-lisasi rencana pengalihan amt kepada semua pihak (pertamina, dan amt), mitigasi risiko pengalihan amt
- 3) Penggunaan prosedur *outsourcing* AMT, yang meliputi: Relevansi dengan tuntutan dan kebutuhan stakeholders, kajian hukum proses pengalihan, pembentukan panitia penga-lihan, pemilihan vendor dan model *outsourcing*, perjanjian *outsourcing* pelaksanaan kerja dan sosia-lisasi program dan pelaksa-naanya
- 4) penggunaan prosedur pembiayaan dan sumber dana yang, yang meliputi: Sistem alokasi dana, pengelolaan dan akuntabilitas peng-gunaan dana, laporan pertanggung jawaban keuangan
- 5) Penggunaan strategi rekrutmen awak mobil tanki (amt) yang meliputi: sistem rekrutment, kewenangan merekrut, syarat-syarat penerimaan karyawan, latar belakang sosiokultural, pelanggan (Pertamina), pengaruh lingkungan
- 6) Penggunaan kegiatan pelatihan karyawan yang meliputi: misi pelatihan, instruktur/ pelatih, pilihan materi yang merujuk pada harapan, kebutuhan interaktif dalam pelatihan.

## ACKNOWLEDGEMENT

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak perusahaan terutama Direktur PT. Elnusa Petrofin yang telah memberikan izin bagi peneliti untuk melaksanakan penelitian mengenai Outsourcing sebagai Strategi pengembangan bisnis.

## REFERENCES/DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, James E., *Public Policy Making*, third edition (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984)
- B. Patel, Alpesh & Hemendra Aran, *The Management Imperative* (NY: Hampshire, Palgrave Macmillan, 2005)
- Brown, Douglas & Scott Wilson, *The Black Book Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*, (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005)
- Cozby, Paul C., *Methods in Behavioral Research*, ed-9, (USA: McGraw Hill Companies, Inc., 2009)
- Dominguez, Linda R., *The Manager's Step-By-Step Guide to Outsourcing*, (McGraw-Hill, 2006)
- Dunn, William N., *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, edisi ke-dua, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003,)
- Dye, Thomas R., *Understanding Public Policy*. (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992)
- Easton, David, *The Political System*, (New York: Alfred A. Knopf, 1953)
- Edward, George E., & Ira Sharkansky, *The Policy: Predicament*, (San Fransisco: W.H. Freeman, 1978)
- F. Greaver II, Maurice, *Strategic outsourcing*, New York: Amacom, 1999)
- Friedrich, Carl. J, *Man and His Government*, (NY: McGraw Hill, 1963)
- Gerston, LN., *Public Policy making in a Democratic society: A Guid to Civic Engagement* (NY: M.E. Sharp, Inc., 1992)
- Hawlet, Michael & M.Ramesh, *Studying Public Policy: Policycles stem* (NY: Oxford University Press, 1995)
- Jones, Charles O., *An introduction to the study of public Policy*, Third Edition. (Monterey: Cole Publishing Company, 1964)
- Knoepfel, Peter Corinne Larrue, Frédéric Varone & Michael Hill, *Public Policy Analysis*, (UK: The Policy Press University Of Bristol, 2007)
- Langbein, Laura & Claire L. Felbinger, *Public Program Evaluation: A Statistical Guide*, (NYork: M.E. Sharpe, Inc., 2006)
- Lasswell, Harold. D. & Abraham Kaplan, *Power and Society* (New Haven: Yale University Press, 1970)
- Nakamura, RT., dan F. Smallwood, *The Politics of policy implementation* (NY: St. Martin's Press, 1980)
- Power, Mark John, Kevin Clyde Desouza & Carlo Bonifazi, *The outsourcing handbook: How To Implement A Successful Outsourcing Process*, London-Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006)
- Pressman, Jeffrey L. & Aaron Wildavsky, *Implementation How Great Expectations in in Washington are Dashed in Oakland*, Third Edition (California: University of California Press, 1904)
- RS. Parker, *Policy and Administration: Public Policy and Administation in Australia: A Read* (Sydney: John Wiley and Sons, 1975)
- Dies Natalis FEB UKSW ke 61. Salatiga: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana.*
- Astuti, D.P., Leonard, L., Bhakti, Y. B., & Astuti, I. A. D. (2019). Developing Adobe Flash-based mathematics learning media for 7<sup>th</sup>-grade students of junior high school. *Journal of Physics: Conf. Series* **1188** 012098. <http://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1188/1/012098>.