

## Implementasi Kebijakan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Deputi Kemenko PMK

Achmad Budi Santoso

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia  
E-Mail Korespondensi: superbudi99@gmail.com

**Abstract** - This study aims to analyze the implementation, obstacles, and improvement efforts related to organizational policies and work procedures at the Secretariat of the Deputy for Coordination of Social Welfare Improvement, Coordinating Ministry for Human Development and Culture (Kemenko PMK). Employing a descriptive qualitative method, data were collected through interviews, documentation, and observation. The results reveal that while policy implementation is ongoing, it has not yet reached optimal effectiveness. Several obstacles were identified, including suboptimal human resources (9 personnel instead of the ideal 10), limited financial allocation, and inadequate high-tech infrastructure. These limitations hinder the efficiency and responsiveness of the Secretariat's work. To address these issues, various improvement strategies were initiated, such as capacity-building training, budget revisions, and personal initiatives by staff members to bring their own high-tech tools. Moreover, leadership plays an active role by directly supporting and guiding staff to improve operational performance. The study highlights the importance of strategic human resource planning, technological support, and leadership involvement in optimizing organizational policy implementation in public institutions. These findings are expected to serve as a reference for strengthening bureaucratic governance in social welfare coordination functions.

**Keywords:** Policy Implementation; Human Resources; Organizational Performance

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi, hambatan, dan upaya perbaikan kebijakan organisasi serta tata kerja pada Sekretariat Deputi Koordinasi Peningkatan Kesejahteraan Sosial di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan telah berjalan namun belum optimal. Hambatan utama yang ditemukan meliputi jumlah sumber daya manusia yang belum ideal (hanya 9 orang dari kebutuhan ideal 10), keterbatasan alokasi anggaran, serta infrastruktur teknologi yang belum memadai. Keterbatasan ini mempengaruhi efektivitas kerja dan responsivitas lembaga. Dalam mengatasi kendala tersebut, dilakukan beberapa upaya perbaikan seperti pelatihan peningkatan kapasitas, revisi anggaran, inisiatif anggota membawa perangkat teknologi pribadi, serta dukungan langsung dari pimpinan dalam mendampingi pelaksanaan tugas sekretariat. Temuan ini menekankan pentingnya perencanaan SDM yang strategis, dukungan teknologi, serta keterlibatan aktif pimpinan dalam optimalisasi implementasi kebijakan organisasi di instansi pemerintahan. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi dalam penguatan tata kelola birokrasi, khususnya dalam fungsi koordinasi bidang kesejahteraan sosial.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan; Sumber Daya Manusia; Kinerja Organisasi

### PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menjadi salah satu agenda strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam konteks pembangunan nasional, organisasi pemerintahan dituntut untuk tidak hanya responsif terhadap kebutuhan masyarakat, tetapi juga adaptif

terhadap perubahan zaman, termasuk dalam hal transformasi digital dan tata kelola berbasis kinerja. Salah satu aspek penting dalam reformasi birokrasi adalah optimalisasi implementasi kebijakan organisasi dan tata kerja di berbagai instansi pemerintahan, termasuk di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK).

Implementasi kebijakan organisasi dan tata kerja merupakan fondasi utama dalam pencapaian tujuan strategis lembaga negara. Menurut Sabatier dan Weible (2014), efektivitas kebijakan sangat bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan di tingkat teknis dan administratif. Dalam praktiknya, pelaksanaan kebijakan sering kali menghadapi tantangan struktural, termasuk keterbatasan sumber daya manusia, anggaran, serta infrastruktur penunjang yang belum ideal (Schnell et al., 2021). Hal ini menjadi penting untuk diteliti lebih lanjut, terutama pada unit kerja strategis seperti Sekretariat Deputy Koordinasi Peningkatan Kesejahteraan Sosial di Kemenko PMK, yang memiliki peran krusial dalam menyinergikan program lintas kementerian/lembaga di bidang kesejahteraan sosial.

Secara umum, keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh kesiapan struktur organisasi, kejelasan prosedur kerja, serta dukungan teknologi dan kepemimpinan (Aragón-Correa et al., 2007). Ketidaksiharian antara struktur organisasi dan tuntutan kebijakan kerap menghambat pencapaian kinerja instansi pemerintah, khususnya dalam konteks kolaboratif antar-unit kerja (Røvik et al., 2007). Pada Sekretariat Deputy Koordinasi Peningkatan Kesejahteraan Sosial Kemenko PMK, implementasi kebijakan organisasi dan tata kerja belum sepenuhnya optimal. Hal ini ditandai dengan adanya ketimpangan jumlah sumber daya manusia, keterbatasan anggaran operasional, serta minimnya pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung pelaksanaan tugas.

Berdasarkan data lapangan, jumlah personel yang tersedia di sekretariat deputy belum memenuhi kebutuhan ideal. Hal ini berdampak langsung terhadap beban kerja dan efektivitas koordinasi lintas sektor. Sejalan dengan penelitian dari Ugaddan & Park, (2018), kekurangan tenaga kerja yang sesuai kompetensi sering kali menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan kebijakan publik di sektor pemerintahan. Selain itu, kendala anggaran juga menjadi tantangan signifikan. Alokasi anggaran yang terbatas menyebabkan banyak program tidak dapat dijalankan secara maksimal, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas SDM dan pemutakhiran teknologi pendukung (Andrews et al., 2017).

Kondisi infrastruktur teknologi yang belum memadai juga turut memengaruhi responsivitas organisasi. Padahal, dalam era digital, teknologi informasi menjadi kunci dalam menciptakan proses kerja yang lebih cepat, transparan, dan efisien. Seperti diungkapkan oleh Mergel, Edelman, dan Haug (2019), transformasi digital di sektor publik berperan penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, minimnya teknologi informasi di lingkungan sekretariat deputy menjadi hambatan serius dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi yang adaptif. (Mergel et al., 2019)

Dalam mengatasi berbagai kendala tersebut, sejumlah strategi telah dilakukan, antara lain pelatihan peningkatan kapasitas SDM, revisi penganggaran, dan inisiatif personel untuk menggunakan perangkat pribadi berteknologi tinggi. Selain itu, peran pimpinan dalam memberikan dukungan langsung dan membimbing pelaksanaan tugas juga menjadi kunci penting dalam menjaga motivasi dan efisiensi kinerja. Hal ini selaras dengan pandangan Noordegraaf (2015), yang menekankan bahwa kepemimpinan transformasional di sektor publik dapat meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan dan mendorong perubahan organisasi.

Beberapa studi sebelumnya telah membahas isu implementasi kebijakan di sektor publik. Misalnya, penelitian oleh Kamaruddin et al., (2017) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan organisasi sangat tergantung pada sinergi antara struktur, proses, dan budaya kerja. Namun, belum banyak kaji

an yang secara khusus menyoroti bagaimana unit kerja strategis seperti sekretariat deputy melakukan penyesuaian terhadap hambatan struktural dan operasional dalam konteks implementasi kebijakan dan prosedur kerja. Oleh karena itu, kajian ini menjadi relevan untuk memberikan kontribusi empiris dalam memahami dinamika internal birokrasi kementerian koordinator.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam proses implementasi kebijakan organisasi dan tata kerja, mengidentifikasi hambatan-hambatan utama yang dihadapi, serta mengevaluasi upaya-upaya perbaikan yang telah dilakukan oleh Sekretariat Deputy Koordinasi Peningkatan Kesejahteraan Sosial di Kemenko PMK. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang utuh tentang kompleksitas birokrasi di tingkat koordinasi dan bagaimana upaya penguatan tata kelola dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Kebaruan (novelty) dalam penelitian ini terletak pada fokusnya yang spesifik terhadap implementasi kebijakan di unit kerja strategis dalam kementerian koordinator, yang selama ini jarang menjadi objek kajian akademik. Selain itu, penelitian ini menggabungkan analisis struktur organisasi, peran teknologi, serta dimensi kepemimpinan sebagai faktor-faktor yang saling berinteraksi dalam menentukan keberhasilan implementasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan studi kebijakan publik dan manajemen organisasi sektor publik, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perbaikan tata kelola kelembagaan di lingkungan pemerintahan pusat.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk mengeksplorasi secara mendalam proses implementasi kebijakan organisasi dan tata kerja pada Sekretariat Deputy Koordinasi Peningkatan Kesejahteraan Sosial di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK). Pendekatan kualitatif dipilih karena dinilai mampu memberikan pemahaman komprehensif terhadap dinamika sosial, birokrasi, dan organisasi yang kompleks, serta memungkinkan peneliti memahami makna dari interaksi dan praktik yang terjadi di lingkungan kerja

secara alami (Creswell & Poth, 2017).

Desain deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan kondisi aktual implementasi kebijakan, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, serta mengevaluasi upaya perbaikan yang dilakukan oleh unit kerja terkait. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk menjelaskan fenomena secara mendalam berdasarkan perspektif aktor yang terlibat dalam proses implementasi kebijakan (Yin, 2017).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan informan kunci yang memiliki peran strategis dalam proses implementasi kebijakan, termasuk pejabat struktural, staf sekretariat deputy, serta tenaga teknis yang terlibat dalam proses koordinasi lintas sektor. Teknik wawancara ini memberikan fleksibilitas kepada peneliti untuk menggali informasi yang lebih dalam berdasarkan respons informan (Rubin & Rubin, 2011).

Observasi dilakukan untuk mengamati praktik kerja sehari-hari, interaksi antarpegawai, serta penggunaan sarana dan prasarana dalam mendukung pelaksanaan kebijakan. Observasi ini memungkinkan peneliti menangkap dinamika perilaku organisasi secara langsung dan autentik, serta membandingkannya dengan hasil wawancara. Sementara itu, dokumentasi mencakup analisis terhadap dokumen-dokumen resmi seperti Peraturan Menteri, Standar Operasional Prosedur (SOP), laporan tahunan, dan notulen rapat yang relevan dengan pelaksanaan kebijakan organisasi dan tata kerja (Bowen, 2009).

Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu dengan memilih individu yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses kebijakan yang diteliti (Palinkas et al., 2013). Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, yaitu ketika informasi yang diperoleh mulai menunjukkan pola yang berulang dan tidak memberikan temuan baru secara substansial (Namey et al., 2012).

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Proses analisis dimulai dari tahap reduksi data, pengorganisasian informasi dalam bentuk kategori tematik, dan penarikan makna dari pola-pola yang muncul. Peneliti menggunakan kerangka enam elemen implementasi kebijakan menurut Sabatier dan Mazmanian (1980) yang telah diperbarui oleh Weible dan Sabatier (2014), yaitu: kejelasan tujuan kebijakan, kualitas struktur pelaksana, sumber daya yang tersedia, karakteristik organisasi pelaksana, kondisi sosial-politik, serta komitmen dan dukungan pimpinan. Kerangka ini relevan dalam mengidentifikasi titik-titik kritis dalam pelaksanaan kebijakan di instansi pemerintah.

Untuk meningkatkan keabsahan temuan, dilakukan teknik triangulasi data, yaitu membandingkan hasil dari tiga sumber data (wawancara, observasi, dan dokumentasi) guna memastikan konsistensi dan kebenaran informasi. Selain itu, dilakukan member checking dengan mengonfirmasi hasil interpretasi data kepada beberapa informan guna meminimalkan bias interpretasi (Guba & Lincoln, 1985). Validitas juga ditingkatkan melalui peer debriefing dengan peneliti sejawat.

Pengujian keandalan dilakukan dengan menyusun catatan lapangan yang

sistematis dan mencatat semua proses analisis secara rinci. Peneliti juga menyertakan kutipan langsung dari informan sebagai bentuk bukti keterandalan temuan dan untuk menjaga suara partisipan tetap otentik (Wicks, 2017).

Secara prosedural, penelitian ini terdiri dari lima tahapan utama. Pertama, tahap eksplorasi awal dengan melakukan studi literatur dan pengamatan situasional terhadap unit kerja yang diteliti. Kedua, tahap perencanaan penelitian, termasuk penentuan informan dan instrumen wawancara. Ketiga, tahap pelaksanaan pengumpulan data lapangan. Keempat, tahap analisis data secara tematik. Kelima, tahap penyusunan laporan hasil penelitian dan validasi data.

Metodologi ini dirancang untuk menggambarkan secara utuh dan mendalam konteks birokrasi dan organisasi publik, serta dinamika pelaksanaan kebijakan di unit kerja strategis pemerintahan pusat. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu memberikan kontribusi dalam perumusan kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis tematik dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, diperoleh beberapa temuan utama mengenai implementasi kebijakan organisasi dan tata kerja di Sekretariat Deputi Koordinasi Peningkatan Kesejahteraan Sosial Kemenko PMK.

Pertama, implementasi kebijakan telah berjalan sesuai dengan prosedur normatif, namun belum mencapai tingkat efektivitas optimal. Dari hasil wawancara dengan informan kunci, ditemukan bahwa sebagian besar kegiatan koordinasi masih berlangsung secara manual dengan keterbatasan pemanfaatan teknologi digital. Hal ini menghambat responsivitas dan kecepatan proses kerja lintas sektor.

Kedua, dari segi sumber daya manusia, diketahui bahwa jumlah personel yang tersedia masih di bawah kebutuhan ideal. Terdapat 9 pegawai tetap yang menangani beban kerja koordinasi lintas kementerian, padahal kebutuhan minimal adalah 10–12 orang dengan kompetensi teknis dan manajerial yang memadai. Hal ini berdampak pada peningkatan beban kerja individu dan penurunan efisiensi tugas harian.

Ketiga, dari aspek anggaran, terdapat keluhan mengenai keterbatasan alokasi dana operasional. Kegiatan pelatihan dan pengadaan perangkat teknologi masih terbatas karena dana yang tersedia lebih banyak dialokasikan untuk belanja rutin. Beberapa staf menyatakan bahwa inisiatif penggunaan perangkat pribadi berteknologi tinggi merupakan solusi sementara yang tidak dapat dijadikan strategi jangka panjang.

Keempat, dukungan pimpinan terlihat cukup kuat, terutama dalam bentuk pendampingan langsung dan pelibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan teknis. Pemimpin sekretariat memiliki gaya kepemimpinan partisipatif yang diakui mampu menjaga semangat kerja dan kohesi tim.

## **Pembahasan**

Temuan - temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan organisasi dan tata kerja belum sepenuhnya selaras dengan prinsip *good governance* yang menekankan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas institusi publik (Aragón-Correa et al., 2007). Ketidakseimbangan antara struktur organisasi dan beban kerja aktual menegaskan pandangan Røvik et al., (2007) bahwa adaptasi kelembagaan terhadap perubahan kebijakan tidak dapat hanya mengandalkan instrumen formal, tetapi juga perlu diiringi dengan penguatan kapasitas kelembagaan.

Kekurangan sumber daya manusia yang dialami Sekretariat Deputi Koordinasi Peningkatan Kesejahteraan Sosial memperkuat argumen Ugaddan & Park, (2018) yang menyatakan bahwa keterbatasan SDM tidak hanya berdampak pada kinerja operasional, tetapi juga menurunkan kualitas implementasi kebijakan secara keseluruhan. Pengaruh ini semakin signifikan ketika tidak ada strategi rekrutmen atau pengembangan kapasitas berkelanjutan.

Keterbatasan anggaran juga menjadi faktor kunci yang membatasi efektivitas kebijakan. Sebagaimana dinyatakan oleh Andrews, Pritchett, dan Woolcock (2017), fleksibilitas anggaran merupakan syarat penting dalam mendukung inovasi dan penyesuaian kelembagaan. Dalam konteks ini, alokasi anggaran yang kaku dan lebih difokuskan pada belanja rutin menyulitkan unit kerja untuk melakukan adaptasi teknologi dan pelatihan SDM.

Sementara itu, hasil positif ditunjukkan dari aspek kepemimpinan. Keterlibatan aktif pimpinan dalam kegiatan operasional dan pengambilan keputusan membuktikan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam birokrasi publik. Hal ini sejalan dengan temuan Noordegraaf (2015) yang menyatakan bahwa pemimpin di sektor publik tidak hanya harus kompeten secara administratif, tetapi juga harus mampu menjadi penggerak perubahan. (Noordegraaf, 2015)

Dari sisi teknologi, hambatan infrastruktur digital menunjukkan bahwa kebijakan transformasi digital belum sepenuhnya diterjemahkan dalam konteks implementasi unit kerja. Mergel, Edelman, dan Haug (2019) menyatakan bahwa transformasi digital bukan hanya persoalan teknologi, tetapi menyangkut reorientasi budaya organisasi dan investasi strategis dalam kapabilitas digital. Minimnya investasi dalam sistem informasi, pelatihan perangkat lunak, dan integrasi proses digital di Kemenko PMK menjadi bukti bahwa tantangan tersebut masih sangat nyata.

Meskipun demikian, inisiatif pegawai dalam menggunakan perangkat pribadi sebagai solusi jangka pendek mencerminkan adanya budaya adaptif yang perlu diapresiasi. Namun, solusi ini juga menunjukkan adanya defisit struktural yang memerlukan intervensi sistemik dari level manajemen dan pengambil kebijakan. Dalam kerangka teori implementasi kebijakan oleh Weible dan Sabatier (2014), temuan ini menekankan pentingnya konsistensi antara tujuan kebijakan, dukungan sumber daya, dan kapasitas organisasi dalam menentukan keberhasilan implementasi. (Sabatier & Weible, 2014)

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menjawab rumusan masalah mengenai sejauh mana kebijakan organisasi dan tata kerja telah

diimplementasikan secara efektif, serta hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis pada pengembangan studi implementasi kebijakan sektor publik dan menyarankan perlunya pendekatan sistemik dalam memperkuat reformasi birokrasi di unit-unit kerja koordinatif seperti Kemenko PMK.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan organisasi dan tata kerja di Sekretariat Deputi Koordinasi Peningkatan Kesejahteraan Sosial Kemenko PMK telah berjalan namun belum optimal. Hambatan utama yang dihadapi mencakup keterbatasan jumlah dan kompetensi sumber daya manusia, alokasi anggaran yang belum fleksibel, serta belum memadainya infrastruktur teknologi digital. Meski demikian, dukungan kepemimpinan yang aktif dan gaya kepemimpinan partisipatif terbukti menjadi faktor positif dalam menjaga motivasi kerja dan efektivitas organisasi. Inisiatif informal dari staf dalam penggunaan perangkat pribadi juga mencerminkan adanya budaya kerja adaptif di tengah keterbatasan institusional.

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh konsistensi antara struktur kelembagaan, ketersediaan sumber daya, kapabilitas teknologi, dan kepemimpinan transformatif. Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan sistemik dan holistik dalam merancang serta menjalankan kebijakan birokrasi di level koordinatif pemerintahan pusat.

Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada fokus analisis yang diarahkan pada unit kerja strategis kementerian koordinator sebuah konteks yang masih minim dibahas dalam literatur kebijakan publik Indonesia. Penelitian ini mengintegrasikan secara simultan dimensi struktur organisasi, teknologi informasi, dan kepemimpinan sebagai faktor interdependen dalam proses implementasi kebijakan.

Sebagai saran praktis, disarankan agar Kemenko PMK melakukan pemetaan ulang kebutuhan sumber daya manusia berbasis beban kerja, menyusun skema pelatihan berkelanjutan untuk peningkatan kapasitas teknis dan manajerial, serta mendorong realokasi anggaran secara fleksibel untuk investasi teknologi digital. Di sisi lain, penting pula untuk memperkuat mekanisme evaluasi kebijakan secara periodik agar mampu mengidentifikasi hambatan implementasi lebih dini dan melakukan penyesuaian adaptif sesuai dinamika organisasi.

Untuk penelitian lanjutan, disarankan agar pendekatan komparatif dilakukan terhadap unit-unit kerja koordinatif lainnya dalam struktur kementerian koordinator guna memperkaya generalisasi temuan dan mengidentifikasi pola implementasi kebijakan yang efektif dalam konteks birokrasi tingkat tinggi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building State Capabilities: Evidence, Analysis, Action*. In *Oxford University Press*.  
<https://doi.org/10.1093/9780191994982.003.0004>
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cerdón-Pozo, E. (2007). *Leadership*

- and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*.
- Guba, E., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*.
- Kamaruddin, K., Prasojo, E., Rahayu, A. Y. S., & Jannah, L. M. (2017). *Determinants of Successful Administrative Reform A Case in Indonesian National Institute of Public Administration. January*. <https://doi.org/10.2991/icaspgs-icbap-17.2017.9>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Namey, E. E., Guest, G., & Mitchell, M. L. (2012). *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*.
- Noordegraaf, M. (2015). *Public Management: Performance, Professionalism and Politics*.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2013). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42, 533–544.
- Røvik, K. A., Lægreid, P., & Christensen, T. (2007). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing The Art of Hearing Data Third Edition*.
- Sabatier, P. A., & Weible, C. M. (2014). *Theories of the policy process (3rd ed.)*.
- Schnell, S., Mihes, D., Sobjak, A., & van Acker, W. (2021). Performance Management in the Public Administration. *Performance Management in the Public Administration, June 2021*. <https://doi.org/10.1596/35921>
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2018). Do Trustful Leadership, Organizational Justice, and Motivation Influence Whistle-Blowing Intention? Evidence From Federal Employees. *Public Personnel Management*, 48(1).
- Wicks, D. (2017). The Coding Manual for Qualitative Researchers (3rd edition). *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 12(2), 169–170. <https://doi.org/10.1108/qrom-08-2016-1408>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*.