

“STRATEGI WHOLE Of GOVERNMENT (WoG) PENGUATAN KESEJAHTERAAN SOSIAL DI KOTA SUKABUMI”

Thomas Bustomi¹⁾, Teddy Hikmat Fauzi²⁾, Asep Rahmat³⁾

¹ Universitas Pasundan, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia

thomas.bustomi@unpas.ac.id

² Universitas Pasundan, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia

teddy.hikmat@unpas.ac.id

³ Pemerintah Daerah Kota Sukabumi, Kota Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia

sevelrahmat@gmail.com

ABSTRAK

Penyelenggaraan kesejahteraan sosial merupakan amanah UUD 1945 untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang sejahtera, mandiri dan berkeadilan. Upaya tersebut belum berjalan dengan efektif dikarenakan adanya mentalitas *silo sentris* dari para pelaksana yang menunjukkan lemahnya koordinasi antar lembaga yang terlibat dan berbanding terbalik dengan meningkatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan publik berkualitas, akuntabel dan transparan. Penelitian bertujuan untuk menganalisis penerapan, mengetahui faktor-faktor penyebab belum efektifnya dan menentukan strategi WoG penguatan kesejahteraan sosial yang efektif di Kota Sukabumi. Penelitian difokuskan pada teori *Whole of Government (WoG)* (Perry 6, 2004) meliputi dimensi koordinasi, integrasi, kedekatan dan pelibatan. Metode penelitian yang digunakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif (*qualitative research*). Adapun teknik pengumpulan data melalui telaah dokumen, wawancara mendalam (*In-Depth Interview*), observasi dan *Focus Group Discussion (FGD)* dengan informan terstruktur. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, analisis data, penarikan kesimpulan, verifikasi dan refleksi.

Hasil penelitian menunjukkan : 1) Penerapan WoG penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi belum sepenuhnya berjalan efektif pada tahapan koordinasi, integrasi, kedekatan dan pelibatan diperlukan upaya kongkrit berupa penguatan komitmen pimpinan untuk berkolaborasi, penyusunan kebijakan publik secara komprehensif, pemenuhan sumber daya, penataan struktur lembaga dan penerapan budaya organisasi. 2) Faktor-faktor yang menyebabkan belum efektifnya adalah gaya kepemimpinan transformasional belum merata diseluruh level pimpinan mengakibatkan belum efektifnya pola komunikasi sehingga menghambat proses koordinasi yang berdampak pada pencapaian kinerja hanya bersifat sektoral, serta masih lemahnya pemanfaatan teknologi dan inovasi dalam pelayanan publik. 3) Strategi WoG penguatan kesejahteraan sosial yang efektif di Kota Sukabumi adalah strategi pertumbuhan agresif dengan memperhatikan dimensi koordinasi, integrasi, kedekatan dan pelibatan yang diperkuat dengan aspek kearifan lokal, kolaborasi, pemanfaatan teknologi dan inovasi sebagai temuan baru (*novelty*) penelitian.

Kata Kunci : Administrasi, Pemerintah, Strategi, WoG, Kesejahteraan Sosial

ABSTRACT

The provision of social welfare represents a constitutional mandate as stipulated in the 1945 Constitution of the Republic of Indonesia with the objective to build a prosperous, self-sustaining, and socially just Indonesian society. However, these efforts have not yet to be implemented effectively, largely due to the persistence of a silo-centric mentality among implementing actors. Such a mindset has resulted in weak coordination across the institutions involved, which contrasts sharply with the increasing public expectations for transparent, accountable, and high-quality service delivery. This study employs the Whole of Government (WoG) framework (Perry 6, 2004), which emphasizes the dimensions of coordination, integration, proximity, and engagement. Its objective is to analyze the application of WoG in this context, to identify the factors underlying its ineffectiveness, and to formulate effective WoG strategies for strengthening social welfare in Sukabumi City. The research method employed is a case study with a qualitative research approach. Data collection techniques include document analysis, in-depth interviews, observation, and focus group discussions (FGDs) with structured informants. Data analysis is conducted through several stages, namely data reduction, data presentation, data analysis, conclusion drawing, verification, and reflection.

The findings of this study highlight three major insights. First, the implementation of the Whole of Government (WoG) approach in strengthening social welfare in Sukabumi City has not yet achieved optimal effectiveness, particularly in the dimensions of coordination, integration, proximity, and engagement. This situation points to the need for concrete improvements, including the reinforcement of leadership commitment to collaboration, the formulation of more comprehensive public policies, the provision of adequate resources, institutional restructuring, and the internalization of organizational culture. Second, the study finds that the uneven application of transformational leadership across different levels of authority. This inconsistency has weakened communication flows and hindered coordination, causing performance outcomes to remain fragmented and confined within sectoral boundaries rather than being integrated across institutions. The limited adoption of technology and innovation in public service delivery further compounds these challenges. Third, the study proposes that an aggressive growth strategy represents the most effective WoG model for strengthening social welfare in Sukabumi City. This strategy emphasizes coordination, integration, proximity, and engagement, reinforced by local wisdom, cross-sectoral collaboration, and the systematic application of technology and innovation, which together constitute the novelty of this research.

Keywords : Administration, Government, Strategy, WoG, Social Welfare

1. PENDAHULUAN

Pancasila Sila ke-5 (lima) dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa negara mempunyai tanggung jawab untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan memajukan kesejahteraan umum dalam rangka mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Serta untuk mewujudkan kehidupan yang layak dan bermartabat, memenuhi hak atas kebutuhan dasar (material, spiritual dan sosial) warga negara demi terciptanya kesejahteraan sosial. Negara menyelenggarakan pelayanan dan pengembangan kesejahteraan sosial secara terencana, terarah dan berkelanjutan dalam bentuk pelayanan sosial meliputi rehabilitasi sosial, jaminan sosial, pemberdayaan sosial dan perlindungan sosial agar masyarakat dapat hidup layak dan mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan fungsi sosialnya (UU No.11 Tahun 2009).

Seiring dengan upaya untuk mewujudkan penyelenggaraan kesejahteraan sosial yang lebih baik terus dilakukan oleh pemerintah, namun pada kenyataannya permasalahan yang berkaitan dengan kesejahteraan sosial mengalami fluktuasi yang beragam. Upaya tersebut belum berjalan dengan efektif dikarenakan masih adanya mentalitas *silo sentris* dan devolusi struktur lembaga dari para pelaksana yang menunjukkan lemahnya koordinasi antar lembaga yang terlibat dan berbanding terbalik dengan meningkatnya tuntutan masyarakat akan

pelayanan publik berkualitas, akuntabel dan transparan. Tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi, efek negatif dari transformasi digital, pengaruh kebijakan global yang berdampak langsung terhadap ekonomi masyarakat dan adanya perubahan status kesehatan secara global seperti *pandemic covid-19* berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraan sosial. Hal ini dapat dilihat dari persentase penduduk miskin Nasional, Jawa Barat, Kota Sukabumi dan Kabupaten Sukabumi periode tahun 2021-2023 berada pada kisaran 7,01-9,36 (BPS,2024). Kedalaman persentase penduduk miskin dapat dilihat pada data P3KE berdasarkan jumlah kepala keluarga, individu dan kelompok usia rentan sebagai berikut :

Tabel 1.1
Sebaran Data P3KE Kota Sukabumi dibandingkan
dengan Nasional dan Jawa Barat Tahun 2023

Sebaran Data P3KE	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Keluarga (K.K)	Individu (Desil 1/Sangat miskin)	K.K Perempuan (Usia > 60thn)	Klasifikasi Usia (Perempuan usia 45-59 thn)
Nasional	275,773 jt	7,8 jt	31,2 jt	1,3 jt	9,2 jt
Jawa Barat	49,405 jt	1,3 jt	5,3 jt	236,9 rb	1,5 jt
Kota Sukabumi	356,410 rb	8,1 rb	37,5 rb	1,4 rb	9,4 rb

Sumber : Kemko PMK RI, diakses Tanggal 17 Februari 2024.

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, persentase penduduk sangat miskin/*Desil 1* di Kota Sukabumi Tahun 2023 sebesar 37.545 jiwa atau 10,36% dari total penduduk sebanyak 362.018 jiwa. Angka ini masih di bawah persentase Nasional (11,31%) dan Jawa Barat (10,59%). Sementara sasaran DTKS per individu di Kota Sukabumi menunjukkan angka 161.057 jiwa atau 44.49% dari total penduduk dengan gini rasio sebesar 0,428 dan merupakan terendah dibandingkan wilayah sekitar. Kemiskinan menjadi momok bagi semua negara, termasuk Kota Sukabumi. Oleh karena itu, perlu ada regulasi atau kebijakan yang diambil pemerintah dalam menangani kemiskinan ini (Amir Zal, 2023). Kebijakan tersebut diharapkan bisa lebih memberikan ruang partisipasi masyarakat atau lintas sektor, memperbaiki sistem manajemen data kemiskinan serta yang lebih utama meningkatkan fungsi koordinasi pemanfaatan data kemiskinan dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial terintegrasi untuk memecahkan permasalahan sosial yang bersifat *wicked problems* sehingga tujuan bersama bisa tercapai secara efektif (Budiati, 2017). Sejalan dengan prinsip *Whole Of Government* yang memfokuskan pada pentingnya kerja sama lintas batas guna mencapai tujuan bersama dan sebagai respons terpadu pemerintah terhadap isu penyelenggaraan kesejahteraan sosial diharapkan dapat memecahkan sekat-sekat sektoral yang selama ini terbangun dalam model *new public management (NPM)* (LAN, 2017).

Penelitian ini difokuskan pada teori *Whole of Government (WoG)* (Perry 6, 2004) yang mampu melihat perbedaan kategori hubungan antar kelembagaan yang terlibat melalui dimensi koordinasi, integrasi, kedekatan dan pelibatan. Penelitian bertujuan untuk menganalisis penerapan, mengetahui faktor-faktor penyebab belum efektifnya dan menentukan strategi *WoG* penguatan kesejahteraan sosial yang efektif sebagai dasar pengambilan keputusan *policy maker* di Kota Sukabumi. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah adanya pengembangan keilmuan terutama yang berkaitan dengan administrasi publik bersumber kebijakan pelayanan publik. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan (*guidelines*) bagi Pemerintah Kota Sukabumi dan seluruh sektor terkait dalam menyusun program penyelenggaraan kesejahteraan sosial.

Whole Of Government (WoG) adalah pendekatan penyelenggaraan pemerintah yang menyatukan upaya-upaya kolaboratif pemerintahan dari keseluruhan sektor dalam ruang lingkup koordinasi yang lebih luas guna mencapai tujuan-tujuan pembangunan, manajemen program dan pelayanan publik (LAN, 2017). Oleh karenanya WoG juga dikenal dengan sebutan pendekatan *Interagency*, yaitu pendekatan yang melibatkan sejumlah kelembagaan yang terkait dengan urusan-urusan yang relevan. Sektor sosial merupakan salah satu urusan yang perlu mendapatkan perhatian lebih dari seluruh sektor dan termasuk dalam urusan wajib pelayanan dasar. Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk mengetahui dan melakukan penelitian lebih lanjut terkait Strategi WoG dalam penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif (nalar induktif non hipetitikal). Subjek penelitian yaitu Pemerintah Kota Sukabumi, unsur pekerja sosial masyarakat dan masyarakat penerima layanan sosial di Kota Sukabumi. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri yang dilengkapi dengan pedoman telaah dokumen, wawancara, observasi, FGD dan telepon selular (digunakan untuk merekam suara, kamera foto dan video). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui telaah dokumen, wawancara mendalam (*In-Depth Interview*), observasi dan *Focus Group Discussion (FGD)* dengan informan terstruktur. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi dan triangulasi data, penyajian data, analisis data SWOT, penarikan kesimpulan, verifikasi dan refleksi yang menguatkan pengelolaan data secara kualitatif.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Letak Kota Sukabumi sangat strategis karena berada pada jalur lintasan Ibu Kota Provinsi Jawa Barat dengan Ibu Kota Negara Kesatuan Republik Indonesia sehingga menjadikan Kota Sukabumi sebagai Kota Penghubung (*Hub*). Secara demografis, Kota Sukabumi memiliki jumlah penduduk 364.912 jiwa pada tahun 2023 dengan sebaran penduduk yang tertumpu di pusat kota, sedangkan untuk di wilayah perbatasan tingkat kepadatan penduduknya masih cukup kecil (4.073 s.d 5.112 jiwa per km²). Kawasan dengan kepadatan penduduk yang tinggi umumnya merupakan pusat permukiman, perekonomian dan tingginya tuntutan akan adanya pemenuhan kebutuhan pelayanan publik terutama menyangkut data kependudukan, akses pendidikan dan kesehatan serta pelayanan sosial. Data ini sebanding dengan sebaran jumlah penduduk miskin penerima program perlindungan dan jaminan sosial di Kota Sukabumi per kecamatan (periode Agustus 2024) yakni kecamatan Warudoyong, lembursitu dan Cikole merupakan kecamatan dengan angka tertinggi. Berikut ini adalah data capaian indikator makro terkait kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi periode tahun 2019-2024 :

Tabel 1.2
Capaian Indikator Makro terkait Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi
Periode Tahun 2019 - 2024

No	Indikator	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Laju Pertumbuhan Ekonomi (LPE)	5,49	1,48	3,71	5,35	5,12	5,10
2	Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT)	8,49	12,17	10,78	8,83	8,53	8,34
3	Indeks <i>Gini Ratio</i>	0,419	0,397	0,436	0,482	0,458	0,428
4	Angka Kemiskinan	6,67	7,7	8,25	8,02	7,5	7,20
5	Indeks Pembangunan Manusia (IPM)	74,31	74,21	74,6	75,4	77,16	77,69

Sumber : Diolah peneliti dari berbagai sumber, 22 Maret 2025.

Berdasarkan data pada tabel 1.2 diatas, meskipun tingkat kemiskinan, *Gini Ratio* dan TPT Kota Sukabumi pada tahun 2023 mengalami penurunan, namun belum dibarengi dengan LPE yang meningkat. LPE Kota Sukabumi justru mengalami penurunan sebesar 0,23 poin dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan pertumbuhan ekonomi yang terjadi belum berpengaruh terhadap perluasan lapangan kerja dan penyerapan tenaga yang berdampak pada pemerataan pendapatan masyarakat di Kota Sukabumi. Aspek pendapatan dan jenis pekerjaan merupakan indikator kesejahteraan sosial yang berhubungan erat dengan angka kemiskinan.

Bentuk komitmen Pemerintah Kota Sukabumi dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial dibuktikan dengan adanya Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016, pembentukan Struktur Organisasi & Tata Kerja (SOTK) Dinas Sosial, Pembentukan Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan (TKPKD), secara perencanaan strategis telah mencantumkan program pengentasan kemiskinan menjadi salah satu prioritas pembangunan yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) tahun 2018-2023, Rencana Pembangunan Daerah (RPD) tahun 2024-2026 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi tahun 2024-2026. Namun masih ditemukan beberapa kendala seperti belum terpenuhinya kebutuhan dasar bagi PPKS yang merupakan sasaran kinerja SPM (Standar Pelayanan Minimal) sektor sosial, masih sedikitnya keaktifan PSKS dalam program pemberdayaan sosial, *updating* data kemiskinan yang belum optimal, masih tingginya anggaran daerah untuk membiayai masyarakat miskin yang belum mendapatkan perlindungan dan jaminan sosial terutama perlindungan jaminan kesehatan, serta pelaksanaan program dan kegiatan yang masih berorientasi *dinsos minded* dan menunjukkan sektor-sektor terkait fokus pada tujuan organisasinya (*silo sentris*) saja belum pada tujuan besar bersama yakni kesejahteraan sosial.

Kondisi ini bukan hanya menjadi tanggung jawab dari Dinas Sosial saja, untuk itu diperlukan upaya dan terobosan baru dalam memecahkan permasalahan yang bersifat kelembagaan dan melibatkan seluruh unsur pemerintahan pada setiap level manajerial dimana proses kolaborasi dan langkah teknis yang dilakukan bermuara pada satu tujuan yang sama yaitu Kota Sukabumi yang sejahtera. Yakni suatu keadaan dimana masyarakat terpenuhi kebutuhan dasarnya, baik kebutuhan lahir maupun batin secara adil dan merata. Oleh karena itu, WoG menjadi salah satu alternatif pendekatan yang dapat dilakukan untuk memecahkan permasalahan koordinasi kelembagaan tersebut dengan menitikberatkan pada aspek penyamaan visi dan gerak oleh seluruh unsur pemerintahan yang terlibat dengan melihat dari fungsi kelembagaan mulai dari level koordinasi, integrasi sampai dengan terjadinya kedekatan/pelibatan.

2. Pembahasan

1. Pelaksanaan WoG Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi

Masalah klasik yang muncul dan mengakibatkan diperlukannya penerapan WoG adalah adanya kesulitan bekerja sama lembaga-lembaga yang terlibat, orientasi pemecahan permasalahan yang lebih terfokus pada realisasi anggaran bukan optimalisasi kinerja, tuntutan perubahan kelembagaan dan tuntutan pelayanan publik yang berbeda disetiap daerah. Salah satu bentuk adaptif dari sektor pemerintahan adalah melakukan perubahan secara administratif, tidak hanya saja seputar dimensi kebijakan, tetapi juga termasuk

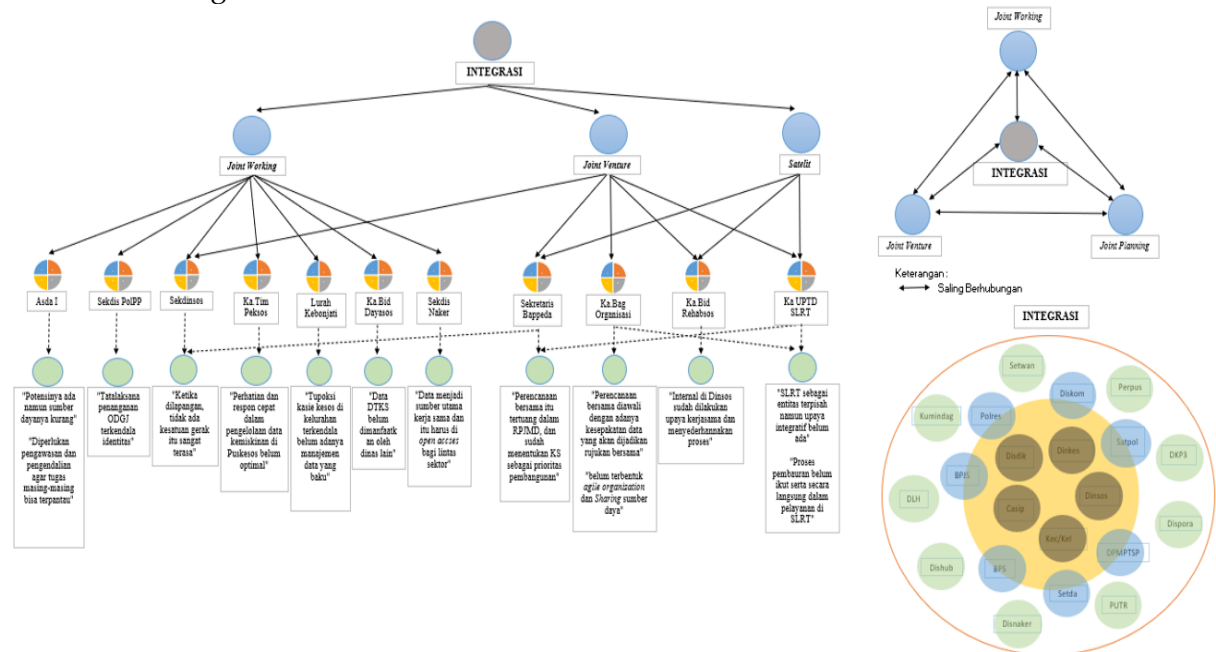
Agreement yang disepakati tersebut merupakan sebuah penegasan terhadap komitmen bersama, sehingga proses kolaborasi dapat berjalan dengan optimal. Tanpa adanya komitmen bersama tersebut, proses kolaborasi yang dilaksanakan akan menimbulkan ketidakjelasan arah pelaksanaan kegiatan, tidak adanya kesamaan tanggungjawab dan kurangnya pertukaran sumberdaya serta tidak adanya penghargaan terhadap keberhasilan yang telah dicapai. Perwujudan dari keseriusan ini dapat dilihat pada Visi dan Misi Wali Kota dan Wakil Wali Kota Sukabumi yang tertuang dalam RPJMD Perubahan Tahun 2018-2023 yang secara jelas menunjukkan adanya 6 (Enam) prioritas pembangunan yang menitikberatkan pada peningkatan sumber daya manusia, peningkatan kualitas pelayanan publik dan pemenuhan pelayanan dasar untuk kesejahteraan masyarakat. Untuk dapat melihat bagaimana pelaksanaan WoG pengutan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi, berikut ini adalah analisis berdasarkan dimensi WoG yaitu :

Pada dimensi koordinasi pelaksanaan WoG dalam penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi, bahwa Pemerintah Kota Sukabumi belum menunjukkan koordinasi yang efektif dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial. Hal ini ditandai dengan sudah terbentuknya penyertaan dalam penyusunan kebijakan dasar penyelenggaraan kesejahteraan sosial namun belum sampai menimbulkan kesatuan tindakan pada level teknis. Selain itu juga dialog yang terbentuk baru sebatas dialog vertikal/hierarkis di level pimpinan tinggi saja (*Top Manager*), sedangkan dialog horizontal, diagonal dan fungsional belum berjalan optimal. Aspek penting lainnya yakni mengenai kesepakatan menyusun perencanaan bersama yang memperhatikan skala prioritas perencanaan dan pemenuhan sumber daya seperti penguatan kelembagaan, anggaran, sumber daya manusia dan sarana prasarana belum terpenuhi dengan baik. Sementara teori menyampaikan bahwa koordinasi menuntut adanya proses komunikasi yang dinamis, teratur dan terukur sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan (Suganda, 2011). Oleh karena itu, proses perbaikan komunikasi dimulai dari adanya penyertaan, dialog diagonal dan perencanaan bersama diperlukan untuk mengefektifkan proses koordinasi dalam penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi. *Logframe & diagram konektivitas koordinasi dalam WoG Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi sebagai berikut :*



Logframe & diagram konektivitas koordinasi dalam WoG Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi

Pada dimensi integrasi pelaksanaan WoG dalam penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi, bahwa Pemerintah Kota Sukabumi belum menunjukkan integrasi yang optimal. Hal ini ditandai dengan belum adanya pemahaman bersama mengenai pekerjaan yang dihadapi dikarenakan terputusnya komunikasi efektif antara pimpinan dengan pelaksana teknis di lapangan. Selain itu, belum adanya perencanaan teknis jangka panjang yang dibuat bersama antar organisasi pengampu kebijakan penyelenggara kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi. Pada tahapan indikator satelit, kendati sudah terbentuk entitas/lembaga baru yang bergerak dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial, namun mekanisme integratif yang dijalankan belum optimal. Proses pembauran atau penyatupaduan kegiatan belum terbentuk, karena masing-masing organisasi masih menjalankan kegiatannya secara mandiri dan tidak saling terkait satu sama lain sehingga berdampak terhadap pencapaian tujuan penyelenggaraan kesejahteraan sosial. *Logframe* & diagram konektivitas Integrasi dalam WoG Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi sebagai berikut :

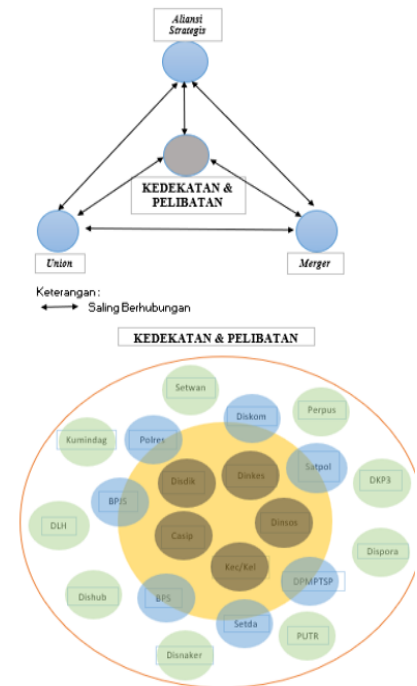


Logframe & diagram konektivitas Integrasi dalam WoG Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi

Pada dimensi kedekatan dan pelibatan pelaksanaan WoG dalam penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi, menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Sukabumi belum menunjukkan adanya kedekatan dan pelibatan yang optimal. Hal ini ditandai dengan belum adanya aliansi strategis yang memberikan ruang untuk pengembangan organisasi dalam jangka panjang dan kerjasama yang semakin solid. Sementara dari indikator *Union* belum adanya lembaga resmi yang dibentuk untuk menyelenggarakan kegiatan dan program khusus dan merupakan himpunan dari berbagai organisasi terkait. Sehingga hal ini berdampak terhadap belum adanya organisasi yang digabungkan (*merger*) untuk

```

graph TD
    A[KEDEKATAN & PELIBATAN] --> B[Aliansi Strategis]
    A --> C[Union]
    A --> D[Merger]
    B --> E[Kabis PPM Bappeda]
    B --> F[Ka. Bag Organisasi]
    B --> G[Kadimios]
    C --> G
    C --> H[Ketua IPSM]
    D --> I[Arisa I]
    D --> J[Ka.Tim Kelembagaan]
    E -.-> K1[Belum ada perencanaan membentuk lembaga bername, tapi potensinya ada di SLRT]
    F -.-> K2[Perencanaan yang ada sebatas menalikan tipe SLRT]
    G -.-> K3[Awal mula SLRT itu bentuk unifikasi, tapi semakin kasini semakin hilang fungsinya]
    H -.-> K4[Pemahaman prosedur sosial dari linae sektor belum memadai]
    I -.-> K5[Merger belum pernah ada, MPP sebagai bentuk integrasi]
    J -.-> K6[Upaya perubahan kelembagaan SLRT relatif lebih mudah dibandingkan Dimos]
  
```



Logframe & diagram konektivitas Kedekatan/Pelibatan dalam WoG Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi

WoG sebagai sebuah upaya ilmiah dalam pemecahan permasalahan administrasi sektor publik dipandang tepat diterapkan melihat pentingnya komitmen dan keseriusan dari seluruh sektor yang terlibat dalam mencapai tujuan bersama. Sebagai perwujudan dari pengabdian terhadap bangsa dan negara, maka upaya-upaya pembangunan yang dilaksanakan berlandaskan pada nilai-nilai luhur bangsa Indonesia seperti gotong royong, kebulatan tekad dalam bekerja dan berkomitmen untuk mencapai tujuan utama bersama-sama. Sehingga dengan demikian akan meminimalisir permasalahan klasik dalam sektor pemerintahan seperti *Silo Sentris* yang menguatkan sulitnya koordinasi antar sektor yang berdampak terhadap adanya pemborosan, ketidakefektifan pencapaian kinerja dan menurunnya citra pemerintah dimata masyarakat. Sebagai bentuk perbaikan administrasi yang berdampak terhadap kualitas pembangunan dalam penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi, maka penulis menguraikan faktor-faktor yang menyebabkan *Whole Of Government* (WoG) penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi yang belum berjalan secara efektif sebagai berikut :

Kunci utama efektifnya organisasi terdapat pada kepemimpinan. Kepemimpinan berperan penting dalam menentukan dan mengawal kebijakan publik yang tepat.

Kebijakan publik yang dibuat memperhatikan sumber daya (manusia, anggaran dan material) yang dipakai, adanya jaminan konsistensi pencapaian kinerja, bergerak maju/berwawasan kedepan (*visioner*), memfasilitasi komunikasi terbuka dan mampu menjawab permasalahan yang dihadapi. Gaya kepemimpinan transformasional dilahirkan dari seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dalam menggunakan akal pikirannya untuk menyikapi setiap kejadian, objek atau situasi yang sesuai dengan ruang interaksi dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu masyarakat. Dengan kata lain, pemimpin tersebut memiliki persepsi kearifan lokal yang mempermudah proses pelaksanaan tugas sehari-hari. Salah satu bentuk upaya untuk melahirkan pemimpin yang memiliki kemampuan, kewibawaan dan kekuasaan yang tepat bagi organisasi dimulai dengan menerapkan dan memahami konsep "*pengkuh agamana, luhung elmuna jeung jembar budayana*" yang merupakan bentuk keseimbangan antara kecerdasan spiritual, intelektual dan emosional berlandaskan budaya sunda. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Greetz (2007) yang menyampaikan bahwa kearifan lokal merupakan entitas yang sangat menentukan harkat dan martabat manusia dalam komunitasnya. Kearifan lokal adalah pondasi budaya organisasi yang dibentuk, diterapkan dan dikawal implementasinya dalam sebuah organisasi oleh seorang pemimpin organisasi.

b. Kolaborasi

Kebijakan publik berorientasi kepada kepentingan masyarakat, bukan kepentingan kelompok atau organisasi saja. Maka dapat dikatakan bahwa kebijakan publik tersebut merupakan semacam jawaban terhadap permasalahan yang dihadapi publik dan merupakan bentuk upaya memecahkan, mengurangi dan mencegah suatu keburukan yang terjadi akibat tidak diputuskannya kebijakan publik tersebut. Bahkan kebijakan publik diharapkan bisa menjadi pembuka inovasi dan munculnya praktek-praktek baik dengan cara terbaik dan tindakan terarah. Dalam proses penerapannya, implementasi kebijakan publik dihadapkan pada permasalahan klasik salah satunya adalah kolaborasi. Thomson (Warsono, 2009) mengatakan bahwa kolaborasi merupakan proses kolektif dalam pembentukan sebuah kesatuan yang didasari oleh hubungan yang saling menguntungkan (*mutualisme*) dan adanya kesamaan tujuan dari organisasi atau individu-individu yang memiliki sifat otonom. Kolaborasi efektif dapat dimulai dari proses perumusan kebijakan sampai dengan proses evaluasi kebijakan sehingga tujuan bersama yang ditetapkan tidak menjadi tanggungjawab pembuat kebijakan saja melainkan fokus dan perhatian bersama seluruh sektor terkait dan semua anggota kolaborasi tersebut. Proses perencanaan kebijakan yang memperhatikan aspek input seperti kelembagaan, SDM, anggaran dan sarana prasarana merupakan bagian penting dari hasil proses kolaborasi yang dijalankan. Yakni adanya proses berbagi sumberdaya antar aktor kolaborasi. Seperti yang disampaikan oleh Hill (2011:32) bahwa dalam tahapan pembentukan kolaborasi setelah prakondisi terbentuk adalah adanya pemahaman *Help managers to drive collaboration*, yang memiliki arti bahwa kolaborasi menjadi tanggungjawab semua anggota kolaborasi bukan hanya menjadi tugas dari pimpinan.

c. Komunikasi

Komunikasi yang terbuka, mampu memfasilitasi adanya pengembangan motivasi dan kinerja anggota organisasi dan menjalin komunikasi tidak sebatas vertikal, horizontal saja melainkan komunikasi diagonal. Dalam pelaksanaan prinsip WoG, justru komunikasi diagonal ini dibutuhkan untuk menjamin keteraturan dan pendekatan pola kelembagaan yang saling bekerja sama. Komunikasi diagonal antar organisasi tersebut memberikan manfaat untuk peningkatan produktivitas, efektivitas dan meningkatkan hubungan antar organisasi yang bermuara pada adanya penyatuan kelembagaan dalam kontinum *Joint venture* (secara fungsi organisasi) dan *merger* (secara struktur organisasi).

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam penerapan WoG erat kaitannya dengan bagaimana proses kolaborasi, koordinasi, integrasi dan kedekatan/pelibatan yang dilakukan. Terlebih pada tahapan proses penyatuan kelembagaan yang ada. Budaya organisasi yang baru akan terbentuk seiring dengan proses penggabungan kelembagaan yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan besar organisasi. Pada tahapan lain sebelum terbentuknya proses *Union* atau *merger*, budaya organisasi ini berkontribusi dalam proses penyertaan, dialog, perencanaan bersama sampai dengan proses terbentuknya satelit. Budaya organisasi ini memiliki peran mendorong penguatan komitmen organisasi yang lebih tegas, sehingga dapat meminimalisir tumbuhnya kepentingan-kepentingan individu atau organisasi lain yang sifatnya lebih kecil cakupannya. Budaya organisasi seperti ini diperlukan untuk mencegah semakin kuatnya *Silo Sentris* dalam proses implementasi WoG, salah satunya dengan menerapkan *core value* ASN BerAKHLAK.

e. Pemanfaatan Teknologi & Inovasi

Teknologi informasi bermanfaat dalam rangka meminimalisir kesalahan (*error data*), menjamin kesesuaian tugas (*job fit*) dan memberikan konsistensi jangka panjang yang lebih terukur dan aman (*long-term consequences*) (Thompson et al, 2006). Manfaat tersebut diperlukan untuk menguraikan permasalahan terkait dengan manajemen data kemiskinan. Sehingga dibutuhkan adanya upaya yang menunjukkan keselarasan antara perencanaan, pelaporan, pengukuran dan monitoring evaluasi kinerja dengan memperhatikan keterpaduan dan perbaikan tata kelola kolaboratif yang menunjukkan sinergi antar organisasi melalui pendekatan WoG. Salah satu *tools* untuk meningkatkan keselarasan dalam pembangunan sistem kolaborasi tersebut adalah pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik pada sektor penyelenggaraan kesejahteraan sosial.

3. Strategi yang efektif untuk pelaksanaan WoG Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi

Gambaran kondisi *existing* penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi sebagaimana terdeskripsikan diatas, perlu ditentukan dan dirumuskan konsep yang menjadi instrument penting berupa strategi pelaksanaan WoG untuk mewujudkan penguatan kesejahteraan sosial yang efektif di Kota Sukabumi sebagai jawaban terhadap tujuan penelitian yang sesuai dengan identifikasi dan rumusan masalah. Selain sebagai model teoritis dan faktual, strategi tersebut juga diharapkan dapat menjadi dasar policy makers menentukan kebijakan kesejahteraan sosial yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta mampu mengoptimalkan potensi kolaborasi seluruh lembaga yang terlibat dalam pencapaian tujuan besar secara bersama-sama. Strategi juga menjadi alat pendorong para pemangku kepentingan yang sudah berkomitmen untuk berkolaborasi mencapai tujuan bersama bisa memahami sumber daya, perbedaan dan potensi kerja sama masing-masing dalam hubungan yang konstruktif dan saling terbuka satu sama lain. Hubungan kolaboratif yang terpetakan dalam konsep WoG menjadi bagian penting dalam pelaksanaan strategi yang akan dilaksanakan, hal ini disebabkan oleh adanya efek proses adaptasi administrasi terhadap lingkungan, sistem politik, kebutuhan masyarakat dan globalisasi yang berdampak terhadap pelayanan publik.

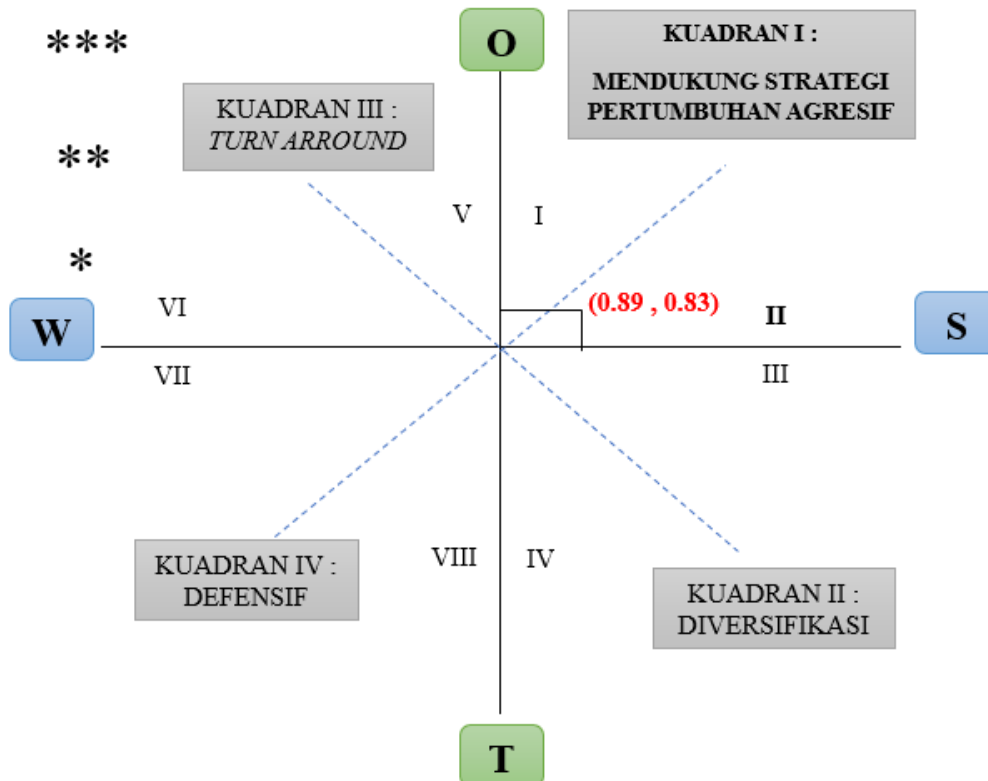
Strategi WoG penguatan kesejahteraan sosial meliputi aspek koordinasi, integrasi, kedekatan dan pelibatan diperlukan untuk mempercepat proses implementasi reformasi birokrasi yang berdampak sebagai bagian integral dari implementasi kebijakan pembangunan. Penguatan kesejahteraan sosial mengacu pada proses dimana individu, kelompok, lembaga dan masyarakat mengembangkan kemampuannya baik secara individual maupun kolektif dalam melaksanakan fungsi, menyelesaikan masalah dan

mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan. Berdasarkan ketentuan dan hasil pengukuran IFAS & EFAS, maka didapatkan :

- Koordinat Sumbu X = $1,66 - 0,77 = 0,89$ (*Positif*)
- Koordinat Sumbu Y = $1,59 - 0,76 = 0,83$ (*Positif*)
- $S > O$, $W > T$ dan $SW > OT$.
- Skor Keseluruhan : $IFAS = 2,44$ & $EFAS = 2,35 \rightarrow$ *Matriks IE (Sel V)*

(0.89 , 0.83)
KUADRAN

Maka diagram *Carteciusnya* adalah sebagai berikut :



Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Gambar 1.4

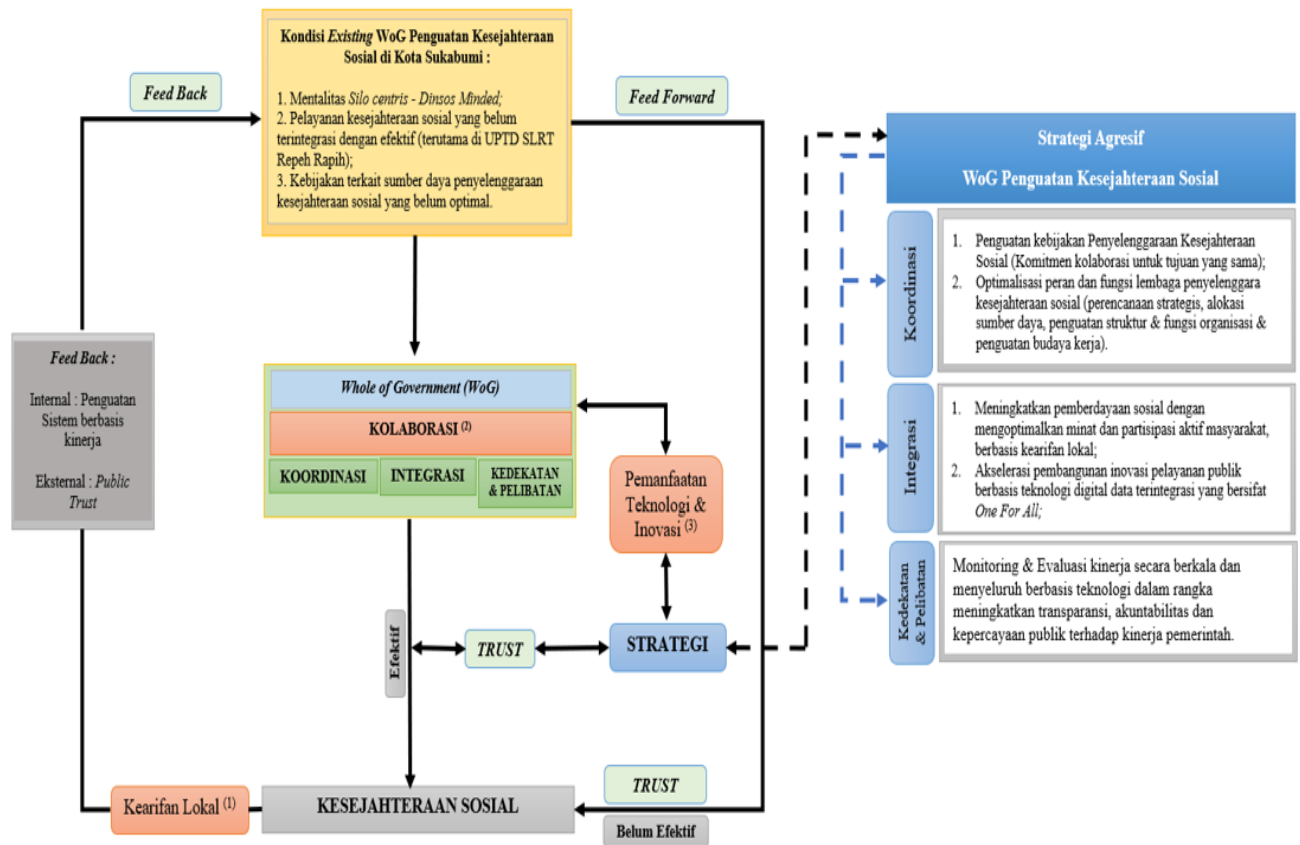
Diagram Cartesius berdasarkan Hasil Analisis SWOT pada WoG Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi

Peneliti melakukan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk memastikan pilihan strategi terbaik dan mengintegrasikan faktor internal dan eksternal secara tepat dalam penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi. analisis QSPM ini memberikan gambaran kuantitatif terhadap hasil matriks SWOT (IFAS & EFAS) yang telah disusun dengan menentukan *attractiveness score* (AS) dan *total attractiveness score* (TAS) terhadap setiap faktor kunci yang telah dihasilkan dari analisis SWOT. Hasil analisis QSPM menunjukkan nilai TAS sebesar 4.15 dengan rincian strategi berdasarkan nilai tertinggi adalah sebagai berikut :

- Penguatan kebijakan Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi, meliputi aspek penggalangan komitmen kolaborasi, perencanaan strategis, alokasi sumber daya, perubahan struktur dan fungsi kelembagaan, tata kelola dan penerapan budaya kinerja;
- Akselerasi pembangunan inovasi pelayanan publik berbasis teknologi digital data terintegrasi yang bersifat *One For All* (Satu data untuk semua);
- Optimalisasi peran dan fungsi lembaga-lembaga yang ada di Kota Sukabumi untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan kesejahteraan sosial melalui koordinasi, integrasi dan kedekatan/pelibatan;

- d. Meningkatkan pemberdayaan sosial dengan mengoptimalkan minat dan partisipasi aktif masyarakat, sektor swasta dan PSKS berbasis kearifan lokal;
- e. Monitoring & evaluasi kinerja secara berkala dan menyeluruh berbasis teknologi dalam rangka meningkatkan transparansi, akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah.

Adapun strategi WoG penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi secara jelas dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 1.5

Rekomendasi Strategi yang Efektif untuk Penerapan *Whole Of Government (WoG)* Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi

Penguatan kesejahteraan sosial dipandang perlu memperhatikan penerapan *Whole of Government (WoG)* yang terdiri dari dimensi koordinasi, integrasi, kedekatan dan pelibatan. Ketiga dimensi tersebut menjadi komponen penting dalam pencapaian tujuan penyelenggaraan kesejahteraan sosial mulai dari tahapan perumusan perencanaan strategis, pertukaran informasi, penyelarasan sistem, penyederhanaan tahapan sampai dengan adanya komitmen bersama dalam satu kesatuan kelembagaan baru untuk tujuan bersama yang lebih besar. Melalui penerapan pendekatan WoG diharapkan penguatan kesejahteraan sosial dapat berjalan optimal. Dengan demikian strategi penguatan kesejahteraan sosial yang dibangun dengan aspek kearifan lokal (*local wisdom*), kolaborasi dan pemanfaatan teknologi serta inovasi diharapkan membawa dampak positif bagi seluruh sektor terkait termasuk masyarakat untuk bersikap positif sehingga memberikan *impact* yang besar dikemudian hari yakni meningkatnya kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi.

4. SIMPULAN

Peneliti mencoba menyampaikan beberapa kesimpulan pada penelitian “Strategi WoG Penguatan Kesejahteraan Sosial di Kota Sukabumi” merujuk pada hasil pembahasan dan analisis yang telah diuraikan sebelumnya. Adapun kesimpulan tersebut meliputi :

1. Pelaksanaan WoG penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi secara keseluruhan menunjukkan hasil yang belum efektif. Masih diperlukan upaya lebih kongkrit terkait komitmen untuk berkolaborasi, koordinasi, integrasi dan kedekatan/pelibatan pada setiap level pimpinan (*top manager*) sampai dengan pelaksana (*low manager*) serta terhadap seluruh sektor yang terlibat dalam mewujudkan masyarakat Kota Sukabumi sejahtera. Hal ini ditandai dengan masih adanya mentalitas silo pada pelaksana penyelenggara kesejahteraan sosial, alokasi sumber daya yang belum optimal, belum adanya kesamaan data sasaran dan data yang ada belum dimanfaatkan secara terintegrasi serta masih lemahnya proses pengawasan kinerja yang saling terhubung satu sama lain.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi belum efektifnya pelaksanaan *Whole of Government* penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi yaitu Kepemimpinan yang dijalankan belum menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, Kolaborasi yang belum efektif pada setiap level fungsi implementasi kebijakan, Komunikasi terbuka belum terbentuk, Budaya Organisasi untuk mencapai tujuan besar bersama belum menjadi prioritas utama, serta Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi secara menyeluruh dan terintegrasi dalam memberikan pelayanan publik masih rendah.
3. Strategi yang efektif pada pelaksanaan *Whole of Government* penguatan kesejahteraan sosial di Kota Sukabumi adalah strategi pertumbuhan agresif yang tergambarkan dalam 5 (Lima) pilihan strategi yaitu pada dimensi Koordinasi dilakukan melalui penguatan kebijakan penyelenggaraan kesejahteraan sosial dan optimalisasi peran dan fungsi lembaga-lembaga penyelenggara kesejahteraan sosial, pada dimensi Integrasi dilakukan melalui penguatan pemberdayaan sosial dan akselerasi inovasi pelayanan publik berbasis digital pada konsep *one stop service* sedangkan pada dimensi Kedekatan dan Pelibatan dilakukan melalui monitoring & evaluasi kinerja secara berkala dan menyeluruh untuk melihat adanya kemungkinan peleburan atau penggabungan (*merger*) lembaga yang berkinerja kurang baik dan penyusunan perencanaan strategis lanjutan (rencana tindak lanjut strategis sebagai perbaikan perencanaan strategis sebelumnya) yang didukung aspek kearifan lokal (*local wisdom*), kolaborasi dan pemanfaatan teknologi & inovasi sebagai penguat penyelenggaraan kesejahteraan sosial sekaligus *novelty* penelitian.

5. DAFTAR PUSTAKA

1. Buku-Buku

- Abidin, Said Zainal, 2012, *Kebijakan Publik : Edisi 2*, Jakarta : Salemba Humanika.
- Afifuddin, 2010, *Pengantar Administrasi Pembangunan : Konsep, Teori dan Implikasinya di Era Reformasi*, Bandung : Alfabeta.
- Budiati, Lilin, 2017, *Bahan Ajar : Whole of Government (WoG) Pada Sektor Publik – Pelatihan Dasar Calon PNS Golongan III Angkatan 4*, Semarang, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif; Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik, Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Creswell, W. Jhon. 2009. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixwed Methodes Approachess Third Edition*. London: Sage Publications.

- _____. 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: Sage Publications.
- Chemmanur GS dan Rondinelli DA. 1983. *Decentralization and Development Policy Implementation In Developing Countries*. Beverly Hills, London, New Jersey: Sage Publications.
- Denhardt, Janet V & Robert B. Vandenhardt. 2003. *The New Public Services : Serving not Steering*. New York : M.E.Sharpe Inc.
- Dimock, Marshall E, Gladys O Dimock & Louis W Koenig, 2014 : *Public Administration*, New Delhi : Oxford & LHB Publishing.
- Dunn, William N, 1981, *Public Policy Analysis : An Introduction*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ 07632. USA.
- , 2003, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik Edisi Kedua* (Diterjemahkan oleh Samodra Wibada dll), Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Dye, Thomas R, 1981, *Understanding Public Policy*. 3th Edition Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall.
- Dwight, Waldo. 2003. *The Study of Public Administration*. New York : Macmillan Publishing.
- _____. 1994. *Analisis Public Policy*. New York.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly.
- Effendi, Usman, 2014, *Asas Manajemen*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Erwan, Agus Purwanto. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik : Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta : Gava Media
- Fahrudin, Adi, 2012, *Pengantar Kesejahteraan Sosial*, Bandung : Refika Aditama.
- Friedlander, W.A, 1980, *Introduction to Social Welfare (5th Ed)*, Englewood Cliff, NJ : Prentice Hall.
- Grindle, Marilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*, New Jersey : Princetown University Press.
- Gulick, Luther, 2001, *Notes on the Theory of Organization Classics of Organization Theory*, Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove, California.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik, Konsep, Domensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hasibuan, MSP. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bandung: Bumi Aksara.
- , 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hatten, K.J & Hatten M.L, 1996, *Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers & Contestability*, *Strategic Management Journal*. USA : Elsevier Inc.
- Henry, Nicholas, 1975, *Public Administration and Public Affairs*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc.
- Herdiyansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hunger, J David & Thomas L Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- , 2010, *Strategic Management & Business Policy Achieving Sustainability*, Twelfth Edition.
- Jenkins. W. I. 1987. *Policy Analysis: A Political and Organization Perspective*, New York. ST: Martin Press.
- Islamy, Irfan. 2009. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jones, Charles.O. 1994. *Pengantar Kebijakan Publik*, Penerjemah: Nasir Budiman. Jakarta: Rajawali Press.
- Kusumanegara, Solahuddin. 2010. *Model dan Aktor Dalam Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Gava Media.
- Lubis M. Solly. 2007. *Kebijakan Publik*. Bandung : Mandar Maju.

- Laswell, Harold D & Abraham Kaplan, *Power and Society*, New Haven: Yale University Press, 1970.
- Moleong J, Lexy. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustari, Muhammad & M Taufiq, 2012, *Pengantar Metode Penelitian*, Laksbang Pressindo.
- Mustopadidjaja, AR, 2007, *Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasidan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : LAN.
- Nigro, Felix A dan Nigro, 2011. *Modern Public Administration*. New York : Harper & Row Publisher.
- Nugroho, Riant. 2012. *Public Policy*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Parsons, Wayne. 2011. *Public Policy : An Introduction to The Theory and Practice of Policy Analysis*. London : University of London.
- Pasolong, Harbani, 2012, *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Patton, Michael Quinn, 2011. *Metode Evaluasi Kualitati*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Pearce, John & Richard Robinson, 2008, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid I & II*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Pfiffner, John Mc.Donald, 2010. *Principles of Public Administration*. California : Ronald Press.
- Poewadarminta. 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka.
- Poister, T.H & G. Streib, 1999, *Performance Measurement in Municipal Government : Assessing The State of The Practice*. *Public Administration Review*. Vol.59, pp 325-335.
- Presthus, Robert, 2005, *Public Administration*. New York : The Ronald Press Company.\
- Purwanto, Erwan Agus dkk. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik (Konsep dan Aplikasinya di Indonesia)*. Yogyakarta : Gava Media.
- Purwanto, Bambang Heru & Nur Affandi, 2021. *Manajemen Startegi Sektor Publik : Konsep, Teori dan Praktik Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jakarta : Refika Aditama.
- Quinn, James Brian & Frederick Hilmer, 1995, *Strategic Outsourcing*, *The McKinsey Quartelly* : 48-70.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif, Edisi I, Cetakan I*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Reksohadiprojo, Sukanto, 2003, *Manajemen Strategi*. Yogyakarta : BPFE
- Riggs, Fred, 2011, *Endorsing Comments Public Organization Review : An appreciation*. *Public Organization Review* 3. 443-446.10.1023/B:PORJ.0000004821.07341.f3
- Robertson, Peter J & Taehyon Choi, 2010, *Ecological Governance : Organizing Principles for an Emerging Era*. American Sociaty For Public Admnistration.
- Sabatier, P. Mazmanian, D, 2-15, *The Implementation of Public Policy : A Framework of Analysis*, *Policy Studies Journal*, Chapter 8, 538-560. <http://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1980.tb01266>.
- Santosa, Purwo. Silalahi, Ulbert. 2002. *Metode dan Metodologi Penelitian*. Bandung: Bina Budhaya.
- Sedarmayanti, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Penerbit PR, Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P, 2007. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Smith, BC. 1985. *Decentralization The Territorial Dimension of The State*. London, Boston, Sidney: George Allen & Unwis (Publisher) Ltd.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadi, Soleh, 2019, *Administrasi Publik dan Otonomi Daerah*. Bandung : Prima Press Prodaktama.
- Suwarno, Yogi & Sejati, Tri Atmojo, 2017, *Modul Pelatihan Dasar Calon PNS – Whole of Government*, Jakarta, Lembaga Administrasi Negara (LAN).
- Tachjan. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung : AIPI KP2W.

- Tangkilisan, S. Hessel Nogi. 2003. *Implementasi Kebijakan Publik, Transformasi Pemikiran George Edwards III*. Jakarta: Kerjasama Lukman Offset dan Yayasan Pembaharuan Administrasi Indonesia.
- Utomo, Warsito, 2014, *Administrasi Publik Baru di Indonesia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Wahab, Solihin Abdul. 2002. *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wheelen, Thomas L & Hunger J David, 2012, *Strategic Management and Business Policy*., New york : Pearson.
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik, Teori, Proses dan Studi Kasus*. Yogyakarta: PT. Buku Seru.

B. Peraturan/Undang-Undang

- Undang-undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial.
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Menteri Sosial Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Nomenklatur Dinas Sosial Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota.
- Keputusan Menteri Sosial Nomor 262 Tahun 2022 tentang Kriteria Fakir Miskin.
- Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 6 Tahun 2016 tentang Kesejahteraan Sosial.
- Peraturan Wali Kota Nomor 16 Tahun 2023 tentang Rencana Pembangunan Daerah (RPD) Kota Sukabumi Tahun 2023-2026.
- Peraturan Wali Kota Sukabumi Nomor 142 tahun 2022 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Sosial Kota Sukabumi.
- Keputusan Wali Kota Sukabumi Nomor 188.45/339- Bappeda/2023 tentang Pembentukan Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan Kota Sukabumi.

C. Lain-Lain (Artikel ilmiah/Seminar/Surat Kabar/Internet)

- Ansell, C & Gacsh A, 2007 : *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, November Vol-18.pp.543-571.
- Australian Public Policy, 2004, *CONNECTING GOVERNMENT : Whole of Government Responses to Australia's Priority Challenges*" http://www.apsc.gov.au/data/assets/pdf_file/0006/7575/connectinggovernment.
- Badan Pusat Statistik, 2024, *Persentase Penduduk Miskin (PO) Menurut Kabupaten/Kota (Persen), 2021-2023*, <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NjIxIzI=/persentase-penduduk-miskin--p0--menurut-kabupaten-kota.html>
- Bustomi, Thomas & Ariesmansyah, Andre & Kusdiman, Asep, 2022, *Partisipasi Publik dalam Collaborative Governance Pada Program Sister City Bandung dan Jepang dalam menanggulangi Sampah di Kota Bandung*, *Jurnal Ilmu Administrasi* Vol-13 No.01, Januari 2022
- Carey, Rachel, 2015, *Opportunities and challenges in developing a whole of government national food and nutrition policy : lesson from Australia's National Food Plan*. *Public Health Nutrition of Melbroune University* Vol 19(1), Maret 2015

- Christensen & Laegreid, 2006, *The Whole of government approach, regulation, performance and public sector reform*. Retrieved from <http://bora.uib.no/handle/1956/1983>
- Colgan, A., Kennedy, L.A. and Doherty, N. (2014), *A Primer on implementing whole of government approaches*. Dublin: Centre for Effective Services. http://www.effectiveservices.org/downloads/CES_Whole_of_Government_Approaches.pdf
- Emerson, Krik & Tina Nabatchi & Stephen Balogh, 2011, *Integrative Framework for Collaborative Governance*. Journal of Administration and Theory, Vol-22 No.01. hal 1-29
- Fadilla, Arif, 2017, *Analisis Kebijakan dan Strategi Pengentasan Kemiskinan di Kota Tangerang Provinsi Banten*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol 6 No.1 ISSN:2503-4413, Hal 38-47, Februari 2017
- Gafar, F. A. (2018). Analisis Implementasi Whole of Government (WoG) Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri di Badan Pendidikan dan Pelatihan Jawa Timur. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi, 5(3), 151-158. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v5i3.21706>
- Keban, T. Yeremias, 2009, *Good Governance dan Capacity Building sebagai Indikator Utama dan Fokuus Penilaian*, Jurnal Perencanaan Pembangunan : Jakarta
- Kementerian Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 2024, *Sebaran Data P3KE di Nasional - Jawa Barat - Kota Sukabumi* <https://p3ke.kemenkopmk.go.id/sebaran>
- Kingdom, John, 2015, *Public Administration or Public Implementation Public Policy and Administration* 5, No.02, June 2015.
- Lee, Heajune, 2023, *Public attribution in the US government: implications for diplomacy and norms in cyberspace*, Policy Design and Practice Vol-6, No.2, Juni 2023.
- Louise Humpage, 2006 : *Experimenting with A Whole of Government Approach : indigenous capacity building in New Zealand and Australi*.
- Lubis, Muhammad Ali Napiah & Hutabarat, Samsul Bahri, *KISS Berbanding Multilevel Approach*, Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol 23(2), Juli 2023.
- Perry, 2006. *Joined-up Government in the western world in comparative perspectives : a preliminary literatures review and exploration*. Journal of public administration research and theory j-part, 103-138, Maret 2004
- Pemerintah Provinsi Jawa Barat, 2024, *Open Data Jawa Barat*, <https://opendata.jabarprov.go.id/id/dataset/jumlah-individu-data-terpadu-kesejahteraan-sosial-dtks-berdasarkan-kabupatenkota-di-jawa-barat>
- Pemerintah Daerah Kota Sukabumi, 2022, *Laporan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Kota Sukabumi Tahun 2022*, Sukabumi : Bagian Pemerintahan.
- Pemerintah Daerah Kota Sukabumi, 2022, *Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) Kota Sukabumi Tahun 2022*, Sukabumi : Bagian Pemerintahan.
- Ritonga, Khairani & Hasim As'ari & Nur Laila Meilani, 2022, *Whole of Government dalam penyelenggaraan Mall Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru*, Jurnal Ilmiah Ilmu Pengetahuan Vol-9, No.1, Februari 2023.
- Rogers, Damien & Nelson, Nick & Battersby, John, 2023, *Public Inquiries on counterterrorism : New Zealand's Experience*, Critical Studies on Terrorism Vol-16 No.03, April 2023.
- Ross, Stuart dkk, 2011, *A Whole Of Government Strategy for Family Violence Reform*. Vol-13 No.01, Juni 2011.
- Shergold, P, 2004. *Connectiing government : whole of government response to Australia's priority challenges*, Canberra Bulletin of Public Administration (112),11, june 2004.
- Simamora, Lestarina, 2024, *How Social Walfare program, transparency and Accountability of rural Funding Management enhancing the Public Welfare*, Jurnal of Bussines Management and Economic Development, Vol 2 Issue 01, Januari 2024.

- Suryadi, Saleh & Bustomi, Thomas & Mansyur Makbul, 2021, *Strategies for improving employee's competency in Bekasi Highways and Water resources Government agency* Vol 11. No.1, Maret 2021.
- Tamtanus, Agus Setiadadi, 2019, *Arsip Dinamis dala Kerangka Whole of Government di Perguruan Tinggi*, *Journal of Governance* Vol-4, Issues 1, Juni 2019
- Universitas Indonesia, "Seminar", *Mengkaji Isu Pekerja Sosial dalam Konteks Internasional bersama Pakar dari University of Sydney*, Jakarta, 7 Desember 2017
- Universitas Gadjah Mada, "Seminar", *Seminar Nasional Kesejahteraan (Sosial) Minimum : Dalam rangka DIES Ke-60 UGM*, Auditorium Pascasarjana UGM, Yogyakarta, 17 Desember 2009.
- UIN Alaudin Makassar, "Seminar", *Kesejahteraan dan Kemiskinan Dunia Muslim*, Makassar, 27 Maret 2023.
- Uwizeyimana, D.E & Basheka B C, 2017, *The Multidicipiliinary, Interdisciplinary and Trand-disciplanary Nature of Public Administration A Methodology Challenge*, *Affrican Journal of Public Affairs*, 9(9), 1-28.
- Wang Jing & Wang Xue, 2020, *The case of China : the societal impact of the whole of government approach*, *International Journal of social Quality* Vol 11 – Issues 1 & 2, Juni 2020.