



JURNAL SIBERMAS

Sinergi Pemberdayaan Masyarakat

Universitas Negeri Gorontalo Mengabdikan

Pelatihan Penilaian Keterampilan Proses Sains Bagi Guru Sains SD di Desa Iluta Kecamatan Batudaa Kabupaten Gorontalo

Supartin

Dodol Jagung Sebagai Buah Tangan dan Makanan Ringan Sehat Khas Gorontalo

Purnama Ningsih S. Maspeke, Marleni Limonu

Diversifikasi Olahan Kelapa Dengan Pemanfaatan Limbah Pengolahan Minyak Kelapa

Rahmiyati kasim

Aplikasi Hasil Penelitian Tentang Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Kebijakan Pengembangan Usaha Tani Ternak pada Kelompok Tani di Desa Talumopatu Kec. Mootilango di Kab. Gorontalo

Ramlan Amir Isa

Aplikasi Manajemen Pelayanan Public Melalui Penerapan Dimensi-Dimensi Pelayanan Alam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Pada Pemerintah Kota Gorontalo)

Tineke Wolok

Penerapan Pengaduk Biji Jagung Tipe Rotari Luar di Unit Pengeringan Desa Iluta

Muh. Tahir

Pemanfaatan Eceng Gondok (*Eichornia Crassipes*) Untuk Perbaikan Retensi Air pada Zone Perakaran Tanaman Jagung

Nurmi

Penerapan Teknologi Pembuatan Ovitrap Sebagai Alat Sederhana Pembunuh Nyamuk Bagi Masyarakat di Kelurahan Padebuolo Kecamatan Kota Timur Kota Gorontalo

Rifadli Bahsuan

Peningkatan Kapasitas Demokrasi Pemuda Gorontalo di Desa Batulayar Kecamatan Bongomeme Kabupaten Gorontalo

Ridwan Ibrahim

Volume 6 Nomor 3 September 2012

**Lembaga Pengabdian Masyarakat
Universitas Negeri Gorontalo**

APLIKASI MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK MELALUI PENERAPAN DIMENSI-DIMENSI PELAYANAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

(STUDI PADA PEMERINTAH KOTA GORONTALO)

Tineke Wolok

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo

ABSTRACT

This study aims to: Knowing and expressing the application of the principles of public service at the Integrated Licensing Service office (KPPT) of Gorontalo city, especially in the service of Bussines Trading License (SIUP) and Building License (IMB), and the factors that support as well as detain the application. The Type of the research is qualitative descriptive, describing the application of the principles of public service and both the supporting and detaining factors during the implementation. The technique of collecting the data is done by interview, observation and documentation. The result of the research shown that (i) there is a difference of implementing the public service at the Integrated Licensing Service office of Gorontalo city, especially at both the analyzed services, (ii) there is factors that support and obstruct the implementation of the public service principles, including the managing human resources, facilities and infrastructures, mechanisms and procedures, and coordinations. It is also found that there are some factors that support and detain the implementation of public service at the Integrated Licensing Service office of Gorontalo city , especially at the services of SIUP and IMB.

Keywords: Reliability, responsiveness, assurance, empathy and tangibles.

PENDAHULUAN

Dalam konteks keilmuan, manajemen merupakan proses yang universal. Namun demikian jenis organisasi dan lingkungan yang berbeda menuntut upaya dan pendekatan manajemen yang berbeda pula. Studi manajemen pelayanan publik umumnya diarahkan pada masalah-masalah kebijakan yang nyata dan diaplikasikan untuk meningkatkan pelayanan publik, khususnya

layanan publik di daerah. Sementara itu dengan melihat kondisi ril yang dihadapi dewasa ini, pimpinan organisasi publik sesungguhnya menghadapi tantangan dan persoalan yang lebih kompleks daripada pimpinan organisasi swasta. Tantangan yang dihadapi oleh pimpinan organisasi swasta lebih pada upaya bagaimana mempertahankan kinerja dan terus mengembangkan keuntungan perusahaan pada

titik yang maksimal, sedangkan pimpinan organisasi publik harus mampu mengembangkan organisasi secara efektif, efisien, responsif, transparan dan akuntabel. Lingkungan organisasi publik pun memiliki nuansa yang sarat dengan aspek politis dan memiliki stakeholders yang bersifat heterogen, sehingga seorang pimpinan organisasi publik harus memiliki kemampuan dan kepekaan sekaligus cakap secara manajerial (Tangkilisan, 2005). Dalam konteks inilah salah satu pendekatan yang dipandang perlu adalah aplikasi manajemen pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja aparatur di daerah.

Perkembangan dan pertumbuhan masyarakat yang secara dinamis disertai dengan peningkatan taraf hidup dan pendidikan masyarakat serta ditambah dengan berkembangnya kemajuan dibidang teknologi dan informatika menjadikan peningkatan proses empowering dalam lingkungan masyarakat. Oleh karena itu pelayanan birokrasi disektor publik juga diharapkan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dan dinamis sebagaimana yang terjadi di masyarakat. Dimana dari monolog harus berani diubah menjadi fleksibel, kolaboratif, alignment dan dialogis. Disamping itu pula dari cara-cara sloganis yang berkembang dikalangan birokrasi model orde baru sebaiknya dirubah dengan pola kerja yang realistis, programis dan pragmatis.

Bila kita lihat secara obyektif, maka dapat dikatakan bahwa sampai saat ini aparat birokrasi pemerintah belum sepenuhnya melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi yang dibebankan kepadanya berdasarkan norma-norma yang ditetapkan dan diharapkan oleh

masyarakat. Kondisi ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi sehingga semakin lama semakin parah dan berakibat pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah menurun. Kondisi ini diperparah dengan krisis moneter yang mengakibatkan krisis ekonomi nasional dan pada akhirnya akan bermuara pada krisis kepercayaan.

Birokrasi pemerintahan sedang bergeser dengan beberapa upaya korektif, mengupayakan netralitas tumbuhnya demokrasi, tumbuhnya orientasi pada masyarakat dan tumbuhnya aspirasi dan kontrol masyarakat. Birokrasi sedang bergeser dari paradigma sentralistik ke desentralistik, dari otoritarian ke egalitarian dan demokratis, dari kedaulatan Negara ke kedaulatan rakyat, dari organisasi yang besar menjadi ramping tapi kaya fungsi, dari *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *stering* (mengarahkan). Upaya-upaya tersebut masih dibayangi oleh ketidakpastian dan sedang mencari bentuk yang tepat. Pada dasarnya upaya tersebut diarahkan untuk mendapatkan dukungan administrasi Negara yang mapan mengenai kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi birokrasi dalam mewujudkan administrasi yang makin handal, professional, efisiensi, efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan dinamika perubahan lingkungan.

Suatu organisasi tentulah didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelolah berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanakan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (*humanbeing*) yang bertindak sebagai aktor

atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (*performance*) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Bagi Dinas sebagai organisasi yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat/instansi baik terhadap pemerintah daerah maupun instansi lainnya, maka penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan. Suatu penilaian yang menggunakan cakupan, cara dan indikator yang sangat terbatas akan memberikan hasil yang sangat terbatas pula dan berarti kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selama ini, penilaian secara sistematis terhadap kinerja aparatur belum menjadi tradisi, sehingga berakibat pada munculnya perdebatan yang tidak terselesaikan ketika terjadi hasil penilaian yang berbeda antara pihak yang satu dengan lainnya.

Penyelenggaraan layanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat (*publik*) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat (*abdi*), disamping sebagai abdi negara. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama

(pelaku) pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini aparatur negara dituntut untuk lebih mampu memperbaiki kinerjanya (pelayanan prima) dan diharapkan lebih mampu merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Kemudian bagaimana kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah itu dapat terjadi sinkronisasi yaitu saling bersentuhan, menunjang dan melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional. Suasana tersebut dapat diciptakan jika aparatur negara memiliki semangat pengabdian yang tinggi dan profesional dalam pemberian layanan publik. Pada sisi lain perkembangan dan perubahan yang diakibatkan oleh globalisasi yang mempengaruhi seluruh aspek kehidupan seperti disektor ekonomi, investasi, barang dan jasa, menjadikan para pelaku birokrasi (aparatur) semakin ditantang dan dituntut untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanannya kepada masyarakat. Pada tataran inilah, kinerja birokrasi pelayanan publik menjadi suatu isu yang semakin strategis karena perbaikan kinerja birokrasi memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan masyarakat, terutama dalam memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Buruknya kinerja birokrasi selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Salah satu upaya untuk

dapat melakukan perbaikan kualitas pelayanan publik adalah melalui penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik. Oleh karena itu terdapat dua permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini, pertama: bagaimana penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik pada unit organisasi pemerintah, khususnya pada unit pelayanan terpadu, sebagai unit organisasi pemerintah yang paling banyak memberikan layanan pada masyarakat. Sebagai masalah kedua yang diteliti adalah faktor-faktor apa saja yang mendukung maupun menghambat penerapan dimensi pelayanan publik pada unit pelayanan terpadu Kota Gorontalo.

METODE

Penelitian ini ditujukan untuk memahami dan mendeskripsikan bagaimana aplikasi manajemen pelayanan publik melalui penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik dalam meningkatkan kinerja aparatur birokrasi pada pemerintah Kota Gorontalo, khususnya pada unit kerja pemerintah yang menyelenggarakan layanan terpadu. Agar supaya mendapatkan kajian yang lebih mendalam, maka kajian aplikasi dimensi pelayanan publik diarahkan pada layanan dengan tingkat keberhasilan lebih tinggi dan layanan dengan tingkat keberhasilan paling rendah. Oleh karena masalah aplikasi manajemen pelayanan publik merupakan hal yang sangat rumit dan kompleks sehingga sulit dijangkau dan dianalisis secara kuantitatif, maka peneliti akan melakukannya secara deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif kualitatif adalah jenis penelitian yang mengamati dan menangkap secara faktual dan aktual dunia nyata dan mengkaji perilaku individu, kelompok dan

pengalaman mereka sehari-hari, serta mempelajari, menerangkan, atau menginterpretasi suatu kasus dalam konteksnya secara natural tanpa adanya intervensi dari pihak luar.

Informan dalam penelitian ini adalah perumus kebijakan di tingkat legislatif dan pelaksana kebijakan pada tingkat sekretariat daerah. Disamping informan kunci sebagaimana dijelaskan di atas, penelusuran informasi juga diperoleh dari beberapa pihak yang dipandang relevan dan dapat membantu peneliti dalam menjawab masalah yang dikaji. Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara, yaitu wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Secara umum analisis data kualitatif dilakukan dengan pola yang cenderung banyak digunakan oleh peneliti kualitatif sebagaimana yang dikatakan oleh Miles dan Huberman, dalam Sugiyono (2006), yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian di lapangan menunjukkan bahwa aplikasi manajemen pelayanan publik pada pemerintah Kota Gorontalo, dapat dilihat dari penerapan dimensi pelayanan pada salah satu unit kerja pemerintah yang selama ini banyak memberikan layanan pada masyarakat kota, yaitu unit organisasi pelayanan terpadu. Beberapa dimensi pelayanan dimaksud, yang dapat dirinci sebagai berikut: 1) Reliabilitas (*reliability*) : berkaitan dengan kemampuan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat. 2) Daya tanggap (*responsiveness*) : berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan

untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka dengan segera. 3) Jaminan (assurance) : berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya dan keyakinan pelanggan. 4) Empati (empathy) : berarti organisasi memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan. 5) Bukti fisik (tangibles) : berkenaan dengan penampilan fisik fasilitas layanan, peralatan/perlengkapan, sumber daya manusia dan materi komunikasi. Aplikasi kelima dimensi pelayanan tersebut pada unit kerja layanan terpadu selanjutnya akan dijelaskan lebih rinci pada pembahasan berikut.

Berdasarkan penesuran di lapangan menunjukkan bahwa layanan publik yang diselenggarakan oleh unit pelayanan terpadu berjumlah 8 (delapan) jenis layanan, yang meliputi 1) Surat Izin Usaha Perdagangan 2) Surat Ijin Tempat Usaha 3) Surat Ijin Penempatan Petak, 4) Tanda Daftar Perusahaan, 5) Tanda Daftar Industri, 6) Surat keterangan Fiskal Daerah, 7) Izin Gangguan, dan 8) Izin Mendirikan Bangunan.

Kedelapan jenis layanan di atas terdapat dua jenis layanan yang menarik untuk dikaji, yaitu jenis layanan surat izin usaha perdagangan dan izin mendirikan bangunan. Hal ini didasarkan pada tingkat realisasi kedua jenis layanan tersebut dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir ini, dimana surat izin usaha perdagangan merupakan jenis layanan dengan realisasi penerbitan izin tertinggi, sedangkan izin mendirikan bangunan merupakan jenis layanan dengan tingkat realisasi penerbitan izin yang terendah.

Pelayanan surat izin usaha perdagangan yang selanjutnya dalam kajian penelitian ini disingkat (SIUP) pada KPPT Kota Gorontalo ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah No 21 tahun 2001, tentang Retribusi Perizinan di sektor industri, perdagangan dan penanaman modal. Sementara itu untuk layanan izin mendirikan bangunan yang selanjutnya dalam kajian penelitian ini disingkat (IMB) ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 18 tahun 2005, tentang retribusi izin mendirikan bangunan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugasnya unit pelayanan terpadu bertugas melayani masyarakat dalam delapan jenis layanan perizinan, yang dimulai dengan penyediaan informasi jenis pelayanan beserta mekanisme prosedurnya, penerimaan berkas, koordinasi dan peninjauan lapangan terhadap obyek izin yang dimohonkan dan proses administrasi untuk penerbitan izin secara syah.

Penerapan Dimensi-Dimensi Pelayanan Publik Pada Layanan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP).

Layanan publik surat izin usaha perdagangan diselenggarakan berdasarkan peraturan daerah nomor 21 tahun 2001 tentang retribusi perizinan sektor industri, perdagangan dan penanaman modal. Mekanisme dan prosedur layanan publik yang ditemukan dilapangan untuk memperoleh surat izin usaha perdagangan adalah sebanyak 12 (dua belas) tahapan sebagaimana yang telah dijelaskan secara rinci dalam hasil penelitian sebelumnya. Untuk menjelaskan penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Gorontalo digunakan teori Parasuraman (1996) tentang

dimensi-dimensi pelayanan publik, yang meliputi : 1) reliabilitas 2) daya tanggap, 3) jaminan, 4) empathy, dan 5) bukti phisik.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik pada layanan SIUP di KPPT Kota Gorontalo belum mengikuti sepenuhnya dimensi pelayanan publik yang dikemukakan oleh Parasuraman. Hal ini terungkap dari kajian di lapangan pada penerapan dimensi pelayanan publik dimaksud pada layanan perizinan SIUP. Adapun penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik pada layanan perizinan SIUP akan dibahas pada uraian berikut.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang pertama adalah reliabilitas. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat. Pada layanan surat izin usaha perdagangan aparaturnya pelaksana dapat melaksanakan tugas dengan baik, hal ini terjadi karena layanan pada unit SIUP lebih banyak melayani urusan-urusan administrasi yang secara rutin biasa dilakukan. Sedangkan pada proses layanan izin mendirikan bangunan disamping memiliki kemampuan administrasi, aparaturnya pelaksana yang ditugaskan juga membutuhkan kemampuan khusus tentang teknis bangunan, namun belum ditempatkan pada KPPT Kota Gorontalo. Oleh karena itu rentang waktu yang digunakan untuk memproses layanan publik izin mendirikan bangunan lebih lama daripada layanan publik surat izin usaha perdagangan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penerapan dimensi pelayanan publik pada layanan surat izin usaha perdagangan telah didukung oleh

sumberdaya manusia yang memadai, karena layanan SIUP lebih pada layanan yang bersifat administratif. Sedangkan untuk layanan izin mendirikan bangunan belum didukung oleh sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan teknis tentang struktur bangunan.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang kedua adalah daya tanggap. Dimensi ini berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu pelanggan dan merespon permintaan pelanggan dengan cepat. Penerapan dimensi ini pada unit SIUP dilakukan dalam bentuk pemberian respon yang positif oleh aparaturnya pelaksana terhadap semua masyarakat pemohon yang datang. Respon positif terhadap layanan ini dapat diberikan oleh aparaturnya pelaksana dalam bentuk layanan pada seluruh tahapan administrasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dimensi daya tanggap telah diterapkan dalam layanan publik surat izin usaha perdagangan, karena telah didukung oleh sumberdaya manusia yang mampu menjalankan proses administrasi.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang ketiga adalah jaminan. Dimensi jaminan berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya dan meyakinkan pelanggan. Penerapan dimensi ini pada layanan SIUP dapat dilihat dari kemampuan aparaturnya pelaksana menyampaikan penjelasan yang cukup memadai tentang persyaratan administrasi dan mekanisme prosedur yang harus dilalui, oleh karena itu masyarakat pemohon sangat yakin bahwa izin yang dimohonkan dapat diperoleh dengan cepat dan dengan pelayanan yang sangat baik. Hal ini

juga diperkuat lagi dengan kebijakan Walikota Gorontalo yang mengharuskan layanan perizinan SIUP harus dapat diselesaikan dalam jangka waktu 3 (tiga) jam kerja. Oleh karena itu aparatur pada KPPT dapat menjamin bahwa masyarakat dapat mengakses layanan dengan baik, dan juga mendapat jaminan tentang penerbitan surat izin usaha perdagangan (SIUP) yang dimohonkan.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang keempat adalah empaty. Dimensi ini berkaitan dengan pemahaman organisasi terhadap masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan. Penerapan dimensi ini pada layanan surat izin usaha perdagangan dapat dilihat dalam bentuk kemampuan organisasi memberikan layanan lebih yang lebih cepat, dimana seluruh rangkaian pelayanan surat izin usaha perdagangan telah diselenggarakan di KPPT Kota Gorontalo dalam jangka waktu 3 (tiga) jam, yaitu sejak berkas diterima dan dinyatakan lengkap sampai dengan izin usaha perdagangan (SIUP) tersebut diterima oleh masyarakat. Hal tersebut diatas merupakan bukti bahwa organisasi dan aparatur pelaksana telah berupaya memahami layanan seperti apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang kelima adalah bukti fisik. Dimensi ini berkenaan dengan penampilan fisik fasilitas layanan, peralatan/perlengkapan, sumberdaya manusia dan materi komunikasi. Semua jenis layanan publik pada KPPT dilaksanakan dengan menggunakan sarana prasarana yang dimiliki oleh KPPT, dimana tidak semua sarana prasarana yang dimiliki dapat digunakan untuk

menyelenggarakan semua layanan pada KPPT Kota Gorontalo, sebagai contoh layanan untuk surat izin usaha perdagangan yang baru hanya membutuhkan sarana dan prasarana yang sederhana, terkecuali pengurusan perpanjangan izin SIUP ataupun peningkatan status usaha ke jenjang yang lebih tinggi.

Keberadaan sarana dan prasarana untuk semua jenis layanan pada KPPT perlu mendapatkan perhatian dari pemerintah kota. Gedung kantor yang selama ini digunakan dalam pelayanan merupakan gedung yang tidak digunakan lagi oleh dinas/instansi lainnya. Oleh karena itu sejak pertama kali dibentuk kantor ini telah tiga kali berpindah, mulai dari kantor Walikota Gorontalo, gedung balai kartini, gedung eks dinas Perindag dan gedung ex dinas Nakersos. Proses kepindahan tersebut diatas tanpa melalui pemberitahuan secara lisan maupun tulisan kepada masyarakat luas. Hal ini jelas memberikan dampak yang kurang baik dalam proses penyelenggaraan pelayanan, baik bagi aparatur pelaksana maupun bagi masyarakat pemohon. Selain itu pula, dalam menyelenggarakan tugas-tugas pelayanan KPPT kota Gorontalo belum didukung oleh fasilitas penunjang lainnya, seperti kendaraan dinas roda dua dan roda empat. Padahal sebagai unit organisasi yang menyelenggarakan layanan terpadu yang mengharuskan pengkajian izin di lapangan jelas sangatlah membutuhkan fasilitas ini. Keadaan ini diperparah lagi dengan belum dialokasikannya anggaran untuk perjalanan dinas bagi tim terpadu, sehingga hal ini dapat berakibat pada kurangnya motivasi aparatur pelaksana dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa penerapan dimensi bukti fisik pada KPPT Kota Gorontalo belum

diterapkan dengan baik, karena terbatasnya berbagai fasilitas dan alokasi anggaran. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa penerapan dimensi bukti fisik pada layanan izin usaha perdagangan telah diterapkan walaupun pada kenyataannya masih diperlukan upaya untuk perbaikan pelayanan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Parasuraman tentang dimensi-dimensi pelayanan publik.

Penerapan kelima dimensi pelayanan publik pada unit izin usaha perdagangan sebagaimana yang telah diuraikan di atas juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Anna Yuliani. Salah satu kesimpulan yang dihasilkan pada penelitian ini adalah mekanisme birokrasi penerbitan surat izin usaha perdagangan dengan menggunakan sistem one stop service sangat menguntungkan bagi pemohon dari segi efektifitas kesederhanaan, waktu, biaya, reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empaty dan bukti fisik. Semua hal di atas dapat memutus mata rantai timbulnya KKN dan bebas tirani birokrasi.

Penerapan Dimensi-Dimensi Pelayanan Publik pada layanan Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Layanan izin mendirikan bangunan (IMB) ditetapkan berdasarkan peraturan daerah Kota Gorontalo nomor 18 Tahun 2005, tentang retribusi izin mendirikan bangunan. Layanan izin mendirikan bangunan diselenggarakan oleh Dinas Tata Kota dan Pertamanan, namun sejak Berdasarkan peraturan Walikota Gorontalo Nomor 23 Tahun 2008 tentang pelimpahan sebagian kewenangan kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Gorontalo, maka seluruh proses

pelayanan untuk izin mendirikan bangunan harus diselenggarakan oleh Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Gorontalo. Terdapat dua kelebihan yang diperoleh KPPT Kota Gorontalo dalam peraturan Walikota, yaitu 1) pelimpahan kewenangan meliputi bidang penyelenggaraan pelayanan publik baik perizinan maupun non perizinan, 2) pada saat Peraturan Walikota ini mulai berlaku, maka semua proses perizinan yang ada pada Satuan Kerja Perangkat Daerah dilimpahkan kewenangannya pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Gorontalo, 3) kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu memiliki tanggungjawab atas kewenangan perizinan telah dilimpahkan, 4) pelimpahan kewenangan sebagaimana telah diuraikan di atas disertai dengan dukungan personil, peralatan, perlengkapan, pembiayaan dan dokumentasi. Sebelum adanya pelimpahan kewenangan tersebut maka seluruh layanan perizinan yang merupakan kewenangan Pemerintah Kota Gorontalo berada pada dinas/instansi teknis. Pengurusan berbagai izin pada dinas teknis dirasakan menggunakan waktu yang lebih lama. Hal ini terjadi karena pengurusan berbagai produk izin memiliki keterkaitan dengan dinas/instansi teknis lainnya, yang tentunya dalam prosesnya dirasakan sangat panjang.

Dengan berbagai kelebihan Peraturan Walikota yang dilimpahkan pada KPPT Kota Gorontalo, seharusnya unit organisasi ini dapat memberikan layanan yang lebih baik sesuai dengan harapan masyarakat. Namun demikian kenyataannya proses yang harus dijalani oleh masyarakat dalam mengakses layanan publik masih dirasakan cukup panjang, sebagaimana

yang telah diuraikan tentang prosedur pada layanan izin mendirikan bangunan.

Mekanisme dan prosedur layanan yang selama ini diberikan pada masyarakat untuk memperoleh izin mendirikan bangunan adalah sebanyak 20 (dua puluh) tahapan. Untuk menjelaskan penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Gorontalo digunakan teori Parasuraman (1996) tentang dimensi-dimensi pelayanan publik, yang meliputi : 1) reliabilitas 2) daya tanggap, 3) jaminan, 4) empaty, dan 5) bukti phisik.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik pada layanan izin mendirikan bangunan (IMB) belum mengikuti sepenuhnya dimensi pelayanan publik yang dikemukakan oleh Parasuraman. Hal ini terungkap dari kajian di lapangan pada penerapan dimensi pelayanan publik pada penerbitan IMB. Adapun penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik pada unit layanan izin mendirikan bangunan akan dibahas pada uraian berikut.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang pertama adalah reliabilitas. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk menyampaikan layanan yang dijanjikan secara akurat. Untuk dapat menyelenggarakan layanan publik pada layanan izin mendirikan bangunan disamping harus memiliki kemampuan administrasi, aparatur pelaksana yang ditugaskan juga harus memiliki kemampuan khusus tentang teknis bangunan. Pada kenyataannya di lapangan menunjukkan aparatur yang memiliki kemampuan teknis bangunan belum ditempatkan pada KPPT Kota

Gorontalo. Hal ini menjadi salah satu penyebab rentang waktu yang digunakan untuk memproses layanan publik izin mendirikan bangunan lebih lama. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa layanan izin mendirikan bangunan belum didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis tentang struktur bangunan. Berdasarkan uraian di atas penulis dapat menginterpretasikan bahwa penerapan dimensi reliabilitas pada layanan izin mendirikan bangunan belum diterapkan. Hal ini berbeda dengan teori yang dikemukakan oleh Parasuraman yang menjelaskan tentang penerapan dimensi reliabilitas dalam pelayanan publik.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang kedua adalah daya tanggap. Dimensi ini berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu pelanggan dan merespon permintaan pelanggan dengan cepat. Penerapan dimensi ini pada unit izin mendirikan bangunan dilakukan dalam bentuk pemberian respon yang positif oleh aparatur pelaksana terhadap semua masyarakat pemohon yang datang, demikian halnya dengan layanan pada unit izin mendirikan bangunan (IMB). Respon positif terhadap kedua layanan ini dapat diberikan oleh aparatur pelaksana menyangkut layanan administrasi. Sedangkan tentang layanan teknis menyangkut izin bangunan tidak dapat diakses oleh masyarakat pemohon. Hal ini terjadi karena pada KPPT Kota Gorontalo belum ditempatkan staf yang ahli tentang struktur bangunan, staf tersebut selama ini hanya ditempatkan pada Dinas Tata Kota dan Pertamanan Kota Gorontalo. Idealnya sebagai unit organisasi yang menyelenggarakan

layanan terpadu, aparaturnya yang selama ini memiliki kemampuan spesifik tentang struktur bangunan yang selama ini ditempatkan pada Dinas Tata Kota dipindahkan pada KPPT Kota Gorontalo. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dimensi daya tanggap belum diterapkan dalam layanan publik izin mendirikan bangunan, oleh karena pihak KPPT belum didukung oleh sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan teknis dalam bidang struktur bangunan. Untuk itu masyarakat masih harus melanjutkan mekanisme prosedur pada Dinas Tata Kota dan Pertamanan Kota Gorontalo, yang memang memiliki staf dengan kemampuan teknis bangunan. Akibatnya dalam layanan izin mendirikan bangunan masyarakat harus mengurus izin pada dua instansi teknis, yaitu KPPT Kota Gorontalo dan Dinas Tata Kota dan Pertamanan. Hal ini justru menambah rentang kendali yang cukup panjang dalam mekanisme prosedur pelayanan, hal ini sebagaimana yang ditemukan dilapangan bahwa mekanisme prosedur tersebut mencapai 20 (dua puluh) tahapan. Berdasarkan realitas tersebut penulis menginterpretasikan bahwa dimensi daya tanggap pada layanan izin mendirikan bangunan belum diterapkan dengan baik. Hal ini tentunya belum sesuai dengan dimensi pelayanan publik sebagaimana yang dikemukakan oleh Parasuraman.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang ketiga adalah jaminan. Dimensi jaminan berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya dan meyakinkan pelanggan. Penerapan dimensi ini pada layanan izin bangunan dapat dilihat dalam bentuk sikap aparaturnya pelaksana dalam

melayani masyarakat. Setiap masyarakat yang datang mendapatkan perlakuan yang baik dari aparaturnya, artinya jaminan untuk mendapatkan perlakuan yang sopan dapat dirasakan pada layanan ini. Namun demikian dengan perlakuan aparaturnya yang baik belum tentu dapat memberikan yang memuaskan bagi masyarakat. Hal ini terjadi sebagai aparaturnya pelaksana pada KPPT tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang struktur bangunan dan mekanisme kajian kelayakan bangunan di lapangan. Oleh karena itu aparaturnya pada KPPT belum dapat memberikan jaminan bahwa masyarakat pemohon dapat menerima pelayanan yang maksimal, apalagi akan mendapatkan izin mendirikan bangunan yang dimohonkan. Dari uraian tersebut penulis dapat menginterpretasikan bahwa penerapan dimensi jaminan pada layanan izin mendirikan bangunan belum sepenuhnya diterapkan. Hal tersebut tentunya belum sesuai dengan dimensi ketiga yang dikemukakan oleh Parasuraman tentang dimensi-dimensi pelayanan publik.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang keempat adalah empaty. Dimensi ini berkaitan dengan pemahaman organisasi terhadap masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan. Penerapan dimensi ini pada layanan izin mendirikan bangunan (IMB) belum dapat diwujudkan dengan baik. Hal ini paling tidak disebabkan oleh beberapa hal : 1) KPPT belum memiliki aparaturnya pelaksana sebagaimana yang ditempatkan pada Dinas Tata Kota dan Pertamanan, yang seharusnya pihak dinas tata kota menempatkan aparaturnya pelaksana tersebut di KPPT Kota Gorontalo. 2) belum ada pelimpahan kewenangan secara penuh

mengenai penerbitan izin mendirikan bangunan (IMB) dari Dinas Tata Kota dan Pertamanan kepada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Gorontalo, sebagaimana yang diatur dalam peraturan Walikota. 3) masih terdapat egoisme sektoral dari beberapa dinas/instansi teknis, sehingga para pimpinan dinas/instansi teknis enggan melepaskan urusan layanan perizinan ke KPPT Kota Gorontalo. Berdasarkan hal tersebut penulis dapat menginterpretasikan bahwa penerapan dimensi empaty pada layanan izin mendirikan bangunan belum mengikuti teori yang dikemukakan oleh Parasuraman.

Penerapan dimensi pelayanan publik yang kelima adalah bukti fisik. Dimensi ini berkenaan dengan penampilan fisik fasilitas layanan, peralatan/perlengkapan, sumberdaya manusia dan materi komunikasi. Semua jenis layanan publik pada KPPT dilaksanakan dengan menggunakan sarana prasarana yang dimiliki oleh KPPT, dan tidak semua sarana prasarana yang dimiliki dapat digunakan untuk menyelenggarakan semua layanan pada KPPT Kota Gorontalo. Layanan untuk izin mendirikan bangunan membutuhkan sarana prasarana yang lebih, karena diperlukan pengkajian khusus di lapangan oleh tenaga ahli dan tim terpadu, yang tentunya sangat membutuhkan kendaraan operasional baik roda dua maupun roda empat.

Keberadaan sarana dan prasarana untuk semua jenis layanan pada KPPT sangat perlu mendapatkan perhatian dari pemerintah kota. Gedung kantor yang selama ini digunakan dalam pelayanan merupakan gedung yang tidak digunakan lagi oleh dinas/instansi lainnya. Oleh karena itu sejak pertama kali dibentuk

kantor ini telah tiga kali berpindah, mulai dari kantor Walikota Gorontalo, gedung balai kartini, gedung eks dinas Perindag dan gedung ex dinas Nakersos. Proses kepindahan tersebut di atas tanpa melalui pemberitahuan secara lisan maupun tulisan kepada masyarakat luas. Hal ini jelas memberikan dampak yang kurang baik dalam proses penyelenggaraan pelayanan, baik bagi aparaturnya pelaksana maupun bagi masyarakat pemohon. Selain itu pula, dalam menyelenggarakan tugas-tugas pelayanan KPPT kota Gorontalo belum didukung oleh fasilitas penunjang lainnya, seperti kendaraan dinas roda dua dan roda empat. Padahal sebagai unit organisasi yang menyelenggarakan layanan terpadu yang mengharuskan pengkajian izin di lapangan jelas sangatlah membutuhkan fasilitas ini. Keadaan ini diperparah lagi dengan belum dialokasikannya anggaran untuk perjalanan dinas bagi tim terpadu, sehingga hal ini dapat berakibat pada kurangnya motivasi aparaturnya pelaksana dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa penerapan dimensi bukti fisik pada KPPT Kota Gorontalo belum diterapkan dengan baik, karena terbatasnya berbagai fasilitas dan alokasi anggaran.

Berdasarkan penjelasan di atas penulis dapat menginterpretasikan bahwa penerapan dimensi bukti fisik pelayanan pada KPPT Kota Gorontalo, khususnya pada layanan izin mendirikan bangunan belum diterapkan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Parasuraman tentang dimensi pelayanan publik yang diterapkan dalam penyelenggaraan layanan publik. Penelitian tentang pelayanan pada KPPT juga pernah dilakukan oleh Adi Surya, dengan judul kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas pelayanan pada layanan publik yang diselenggarakan oleh kantor pelayanan terpadu yang dilihat dari aspek kehandalan, koresponsifan, jaminan, empati dan kewujudan. Hasilnya menunjukkan dari seluruh layanan yang diberikan pada kantor pelayanan terpadu, kualitas pelayanan publik pada izin bangunan belum sepenuhnya memenuhi harapan konsumen pemohon izin. Disimpulkan juga bahwa perlunya meningkatkan kualitas pelayanan dalam pengurusan perizinan dan non perizinan, terutama pada aspek wujud, kehandalan, dayatanggagap, jaminan dan empati serta perangkat lainnya untuk menjamin pelayanan terpadu dapat berfungsi sesuai pengharapan konsumen (publik).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik yang meliputi reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empaty dan bukti fisik pada unit surat izin usaha perdagangan (SIUP) telah diterapkan, walaupun pada kenyataannya penerapan dimensi tersebut masih perlu ditingkatkan. Sedangkan penerapan dimensi pelayanan publik pada layanan izin mendirikan bangunan (IMB) belum dilaksanakan secara maksimal, akibatnya realisasi izin mendirikan bangunan masih banyak mengalami kendala. Dalam keadaan ini keberadaan KPPT Kota Gorontalo hanya merupakan unit organisasi yang penerima berkas untuk diteruskan pada dinas/instansi atau tim teknis terpadu. Hal ini jelas tidak memutus panjangnya rantai birokrasi yang harus dilalui dalam perizinan,

justru memperpanjang tahapan yang harus dilalui, sehingga harapan akan layanan publik yang berkualitas semakin jauh dari masyarakat.

Realisasi izin usaha perdagangan terus mengalami peningkatan setiap tahun. Adapun faktor-faktor yang mendukung penerapan dimensi pelayanan publik pada unit SIUP adalah : 1) sumberdaya manusia yang mampu melaksanakan berbagai tugas pelayanan pada unit SIUP, 2) sarana dan prasarana yang masih dapat digunakan untuk layanan SIUP yang cukup sederhana, 3) mekanisme/prosedur untuk SIUP yang cukup sederhana. 4) koordinasi dengan instansi terkait yang hanya dilaksanakan untuk perpanjangan izin dan peningkatan status usaha, 5) Visi Kota Gorontalo yaitu "Kota Enterpreneuship" 6) Pelimpahan kewenangan berdasarkan Peraturan Walikota Gorontalo Nomor 23 tahun 2008, yang telah dilaksanakan secara konsisten. 7) Adanya kebijakan walikota Gorontalo tentang program 3 (tiga) hari di lapangan dan 2 (dua) hari di kantor, untuk turun langsung ke lapangan melakukan pengecekan tentang usaha yang belum memiliki izin, 8) penetapan biaya administrasi yang lebih rendah dibandingkan dengan daerah lainnya di provinsi Gorontalo. Realisasi izin mendirikan bangunan yang sulit mengalami perkembangan, sebagai akibat dari sulitnya memperoleh izin mendirikan bangunan di Kota Gorontalo. Adapun faktor-faktor yang menghambat penerapan dimensi pelayanan publik pada unit izin mendirikan bangunan (IMB) adalah : 1) belum ditempatkannya SDM yang berasal dari Dinas Tata Kota pada KPPT, yang membuka peluang terhambatnya koordinasi dan pelaksanaan tugas kajian kelayakan bangunan di lapangan, 2) minimnya

sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan tugas administrasi dan tugas kajian kelayakan bangunan di lapangan, 3) Mekanisme dan prosedur yang harus dilalui untuk mendapatkan izin mendirikan bangunan (IMB) adalah sejumlah 20 (dua puluh) tahapan, 4) Koordinasi yang belum dilaksanakan secara terencana dengan instansi teknis dan anggota tim terkait, 5) Undang-undang Republik Indonesia nomor 41 tahun 2009, tentang perlindungan lahan pertanian pangan berkelanjutan, 6) Peraturan Walikota Gorontalo Nomor 1 tahun 2009, tentang pengendalian alihfungsi lahan sawah irigasi teknis (lahan produktif) di Kota Gorontalo, 7) peraturan daerah Kota Gorontalo No 16 tahun 2002 tentang rencana tata ruang wilayah (RTRW), yang diantaranya mengatur kawasan pembangunan gedung perkantoran, kawasan perekonomian, dan kawasan pembangunan pemukiman penduduk, 8) pelimpahan kewenangan berdasarkan Peraturan Walikota Gorontalo No 23 tahun 2008, yang belum dilaksanakan sebagaimana mestinya. Pelimpahan kewenangan tidak disertai dengan pelimpahan sumberdaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi KPPT, 9) masih adanya egoisme sektoral dari dinas teknis terkait, yang berakibat pada keengganan pelimpahan seluruh sumberdaya dan kewenangan penerbitan IMB pada KPPT Kota Gorontalo, 10) dalam kasus tertentu sering terjadi penambahan jenis izin lainnya yang harus diurus dan dimiliki lebih dulu oleh masyarakat sebelum memiliki izin mendirikan bangunan (IMB), tanpa pemberitahuan lebih awal oleh pihak KPPT pada masyarakat pemohon, misalnya izin gangguan dan izin usaha perdagangan.

Saran

Dalam upaya memantapkan penerapan dimensi-dimensi pelayanan publik pada KPPT Kota Gorontalo, hendaknya pemerintah kota menempatkan aparatur pelaksana yang memiliki kemampuan dalam melakukan pengkajian untuk semua jenis layanan yang membutuhkan tugas-tugas pengkajian di lapangan, menyediakan gedung dan ruang pelayanan yang memenuhi standar pelayanan terpadu, menyederhanakan mekanisme prosedur untuk semua jenis layanan perizinan dan memberikan kewenangan penuh kepada pihak KPPT Kota Gorontalo untuk melakukan koordinasi dengan instansi terkait sekaligus kewenangan untuk membentuk tim teknis untuk semua jenis layanan perizinan di KPPT Kota Gorontalo. Disarankan pula kepada pihak KPPT, tim terpadu dan dinas/instansi teknis lainnya untuk lebih banyak berkoordinasi dalam mempelajari dan mengkaji mekanisme prosedur yang dapat memudahkan masyarakat dalam mengakses seluruh produk layanan publik di KPPT Kota Gorontalo.

Disarankan pada pemerintah kota untuk lebih konsisten dalam menjalankan peraturan daerah maupun peraturan walikota. Dalam pelaksanaan berbagai kebijakan dimaksudkan hendaknya tidak terjadi tumpang tindih antar kebijakan yang satu dengan kebijakan yang lainnya, sehingga tidak terjadi benturan dalam pelaksanaannya. Dalam kaitannya dengan hasil penelitian ini pemerintah Kota Gorontalo memiliki 2 (dua) pilihan untuk dapat mewujudkan layanan publik yang berkualitas tentang perizinan. Pilihan pertama adalah mengoptimalkan fungsi dan peran kantor pelayanan perizinan terpadu sesuai dengan

maksud pembentukan unit kerja ini. Pemerintah kota juga harus konsisten menjalankan peraturan walikota Gorontalo Nomor 23 tahun 2008, tentang pelimpahan wewenang kepada KPPT Kota Gorontalo, dengan memfasilitasi berbagai kebutuhan operasional pada KPPT Kota Gorontalo, yang terdiri dari penempatan aparatur pelaksana yang memiliki kemampuan dalam melakukan pengkajian untuk semua jenis layanan yang membutuhkan tugas-tugas pengkajian di lapangan, menyediakan gedung dan ruang pelayanan yang memenuhi standar pelayanan terpadu, menyederhanakan mekanisme prosedur untuk semua jenis layanan perizinan, dan memberikan kewenangan penuh kepada pihak KPPT Kota Gorontalo untuk melakukan koordinasi dengan instansi terkait sekaligus penyerahan wewenang pada KPPT dalam mengkoordinasikan fungsi-fungsi layanan perizinan dengan instansi lainnya serta memiliki kewenangan dalam pembentukan tim yang akan melakukan kajian di lapangan. Sedangkan pilihan kedua adalah pengembalian fungsi layanan perizinan pada dinas/instansi teknis terkait, dengan demikian unit organisasi KPPT ditiadakan, sehingga masyarakat mengakses layanan perizinan langsung pada dinas teknis yang bersangkutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Berry, I Leonard, Parasuraman A., Zeithaml, A. Valerii, 1988, *The Service Quality Puzzle*, Bussiness Horizons
- Denhardt JV and Denhardt RB, 2003, *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk. Etc.: ME Sharpe
- Dwiyanto, Agus, 2001, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK), UGM Yogyakarta
- Frederickson George, 2003, *Administrasi Negara Baru*, LP3ES, Jakarta
- Henry Nicolas, 1988, *Administrasi Negara dan Masalah-Masalah Kenegaraan*, terjemahan Luciana, D. Lontoh, Rajawali Press, Jakarta
- Keban, Yeremias t, 2004, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Issue*. Gava Media. Yogyakarta
- Lincoln, Yvonna Egon Guba, 1985, *Naturalistic Inquiry*, New Delhi, Sage publications
- Miles, 1994 *Qualitative Data analysis*, A. Sourcebook of new methods, Veverly Hills, Sage publication
- Moleong, Lexy J., 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya
- M. Mas'ud Said, *Birokrasi di Negara Birokratis*, Makna, Masalah dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesia, Malang, UMM Press
- Patton, Michael Quinn, 1990, *Qualitative Evaluation Methods*, Baverly Hils, Sage Publications
- Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2006, *Manajemen Pelayanan*, Jakarta, Pustaka Pelajar

Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung, Alfabeta

—————, 2007, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung

Tangkilisan Hessel Nogi, 2005, *Manajemen Publik*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta

Tjiptono Fandy, 2008, *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*, Yogyakarta, Andi

Widodo Djoko, 2007, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Bayu Media, Malang

Widodo Joko, 2001, *Good Governance, Inisiatif Cendekia*, Surabaya