

**PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK DI KELURAHAN
WATES KECAMATAN MAGELANG UTARA
KOTA MAGELANG**

Tesis



Disusun Oleh:

HEKMAWATI KRISTIANA

NIM: 171103385

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2019**

PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK DI KELURAHAN

WATES KECAMATAN MAGELANG UTARA

KOTA MAGELANG

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

HEKMAWATI KRISTIANA

NIM: 171103385

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2019**

TESIS
PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK DI KELURAHAN
WATES KECAMATAN MAGELANG UTARA
KOTA MAGELANG

Diajukan Oleh:

HEKMAWATI KRISTIANA

NIM: 171103385

Tesis ini telah disetujui
pada tanggal:.....

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Wahyu Purwanto, MSIE

Dra. Suci Utami, MM

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, Juli 2019

Mengetahui,
Program Magister Manajemen
STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
Direktur

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, Juli 2019

HEKMAWATI KRISTIANA

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan tesis Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran tesis ini, yaitu kepada:

1. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha
2. Dr. Wahyu Purwanto, MSIE selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Dra. Suci Utami, MM selaku pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Lurah di Kelurahan Wates Kecamatan Wates Utara Kabupaten Magelang
7. Seluruh pegawai di Kelurahan Wates Kecamatan Wates Utara Kabupaten Magelang
8. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Atas segala bantuan dan dukungan semua pihak saya mengucapkan terima kasih dan saran serta kritik yang membangun terhadap kesempurnaan penulisan ini sangat saya harapkan.

Yogyakarta, Juli 2019

Penulis

HEKMAWATI KRISTIANA

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

DAFTAR ISI

| | |
|-------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| PERNYATAAN | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| DAFTAR ISI | vi |
| DAFTAR TABEL | viii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| ABSTRAK | x |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 5 |
| C. Pertanyaan Penelitian | 5 |
| D. Tujuan penelitian | 5 |
| E. Manfaat Penelitian | 6 |
| BAB II LANDASAN TEORI | |
| A. Kajian Pustaka | 7 |
| B. Penelitian Terdahulu | 16 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Desain Penelitian | 20 |
| B. Definisi Operasional | 20 |
| C. Subyek dan Obyek Penelitian..... | 21 |

| | | |
|----------------|------------------------------------|----|
| | D. Jenis dan Sumber Data | 21 |
| | E. Metode Pengumpulan Data | 22 |
| | G. Teknik Analisis Data | 22 |
| BAB IV | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| | A. Gambaran Lokasi Penelitian..... | 28 |
| | B. Hasil Penelitian | 34 |
| | C. Pembahasan | 52 |
| BAB V | KESIMPULAN DAN SARAN | |
| | A. Kesimpulan | 65 |
| | B. Saran | 66 |
| DAFTAR PUSTAKA | | |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 3.1. Matriks SWOT | 23 |
| Tabel 4.1 Jenis-Jenis Pelayanan Dan Syarat-Syaratnya | 34 |
| Tabel 4.2. Hasil Penilaian IKM Kelurahan Wates Kota Magelang | 37 |
| Tabel 4.3. Matriks SWOT Klasik | 47 |
| Tabel 4.4 IFAS (<i>Internal Factors Analysis Summary</i>) | 49 |
| Tabel 4.5 EFAS (<i>External Factors Analysis Summary</i>) | 49 |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 3.1. Diagram SWOT | 25 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kelurahan Wates | 28 |
| Gambar 4.2. Matriks <i>Grand Strategy</i> | 50 |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang menjadi lembaga terdepan dalam memberikan pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang juga menjadi pintu gerbang emas yang akan menghantarkan perangkat lurah dengan citra humanis. Komitmen Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang dalam membenahan pelayanan publik pada dasarnya difokuskan pada sentra-sentra pelayanan masyarakat, seperti tempat penerima laporan/ pengaduan oleh masyarakat, pengurusan KTP/KK dan lain sebagainya. Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengidentifikasi kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang, untuk menganalisis posisi strategi kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang berdasarkan analisis SWOT, untuk merumuskan upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, penelitian dilakukan pada objek yang alamiah maksudnya objek yang berkembang apa adanya.

Kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang berdasarkan hasil wawancara mendapatkan tanggapan baik ditinjau dari Prestasi kerja (*achievement*), kinerja Pelayanan Publik di Kelurahan Wates Kecamatan Wates Utara Kabupaten Magelang dari sisi prestasi kerja pegawai telah menghadirkan pelayanan yang baik kepada masyarakat dari segi pelayanan fisik yang dinilai dari kebersihan dan kenyamanan ruangan kantor; Keahlian (*skill*), pegawai Kelurahan Wates Kecamatan Wates Kabupaten Magelang memiliki pegawai yang mahir mengoperasikan komputer sehingga bisa bekerja dengan baik, sedangkan pegawai yang keahliannya masih kurang dalam hal tersebut mengatasi kekurangannya dengan melakukan pelatihan mandiri; Perilaku (*attitude*) mencakup disiplin, komunikasi yang baik, tanggung jawab, dan keramahan pegawai. Pegawai sudah menunjukkan sikap disiplin, keramahan dan komunikasi pegawai telah menunjukkan sikap yang ramah dan sopan kepada masyarakat; Kepemimpinan (*leadership*), mempunyai sosok pemimpin atau Lurah yang tegas dan disiplin terhadap anggotanya, dalam hal ini pimpinan selalu menginstruksikan kepada pegawai untuk datang ke kantor lebih awal dan mengikuti apel pagi. Sikap disiplin dari seorang pemimpin memang sangat diperlukan karena perilaku pemimpin menjadi cerminan dan contoh sikap bagi anggotanya. Posisi Strategi Peningkatan Kinerja Layanan Publik Di Kelurahan Wates Kota Magelang Berdasarkan Analisis SWOT dari data IFAS di dapatkan nilai rata-rata IFAS adalah 3,24 dan kemudian perhitungan EFAS di dapatkan nilai rata-rata EFAS adalah 3,17 maka posisi titik potongnya pada Strategi "Agresif" (SO) yaitu meningkatkan kinerja pelayanan dengan pelatihan dan menciptakan kebijakan pelayanan publik yang tidak terlalu prosedural dan berbelit-belit.

Kata Kunci: *kinerja, pelayanan publik*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.

Organisasi publik dalam memberikan pelayanan yang baik dituntut untuk dapat bertindak cepat dan akurat. Hal tersebut merupakan sebuah kewajiban yang harus dilakukan. Bagi organisasi publik, pelayanan yang baik tercermin dari setiap efektivitas dan efisiensi kegiatan yang dilakukan dengan lancar. Semakin cepat dan akurat pelayanan yang diberikan maka kinerja pelayanan akan semakin baik.

Masyarakat membutuhkan pelayanan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi sendiri, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Pelayanan publik yang sering dibutuhkan dalam bentuk barang publik maupun jasa publik. Contoh dari pelayanan dalam bentuk barang publik meliputi jalan raya, air bersih, listrik dan sebagainya, sedangkan contoh pelayanan dalam bentuk jasa publik meliputi pelayanan administrasi, kesehatan, pendidikan dan penyelenggaraan transportasi.

Menurut Ivancevich, dkk dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih, (2010: 2) pelayanan adalah produk-produk yang kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Pelayanan merupakan salah satu ujung tombak dari upaya pemuasan pelanggan dan sudah merupakan keharusan yang wajib dioptimalkan baik oleh individu maupun

organisasi, karena dari bentuk pelayanan yang diberikan tercermin kualitas individu atau organisasi yang memberikan pelayanan.

Pelayanan publik diberikan kepada masyarakat oleh pemerintah. Pemerintah mempunyai peranan penting untuk menyediakan layanan publik sesuai yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik pasal 1 menyebutkan bahwa “Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

Pemerintah sebagai penyedia layanan publik bertanggungjawab dan terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Rendahnya mutu pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah menjadi citra buruk pemerintah di tengah masyarakat. Sebagian masyarakat yang pernah berurusan dengan birokrasi selalu mengeluh dan kecewa terhadap layanan yang diberikan. Ada sebagian masyarakat sampai saat ini masih menganggap rendah terhadap kinerja birokrasi. Akibatnya banyak pengguna layanan atau masyarakat mengambil jalan pintas menggunakan jasa calo untuk mengurus keperluannya yang berhubungan dengan birokrasi pemerintahan

Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang menjadi lembaga terdepan dalam memberikan pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang juga menjadi pintu gerbang emas yang akan menghantarkan perangkat lurah dengan citra humanis. Untuk

menghantar masyarakat pada kesejahteraan umum maka pintu gerbang emas harus berlandaskan instrumen standar pelayanan yang menjamin hak warga negara dan inovasi pelayanan secara terus-menerus. Pelayanan publik adalah program paling krusial. Komitmen Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang dalam membenahan pelayanan publik pada dasarnya difokuskan pada sentra-sentra pelayanan masyarakat, seperti tempat penerima laporan/pengaduan oleh masyarakat, pengurusan KTP/KK dan lain sebagainya.

Menurut Mulyana (2005: 171) bahwa persepsi manusia dapat dibagi menjadi dua bagian. Pertama, persepsi terhadap obyek (lingkungan fisik) yaitu sifat-sifat luar yang melekat pada obyek tersebut. Kedua, persepsi terhadap manusia yaitu melalui lambang-lambang verbal dan non-verbal. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dalam menilai kinerja pelayanan publik diperlukan menganalisa persepsi masyarakat dari segi subyek (kinerja pegawai) dan segi obyek (kinerja intitusi dalam memberikan pelayanan).

Tantangan dan ancaman akan selalu hadir seiring dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat, hal tersebut juga semakin nyata khususnya di Kota Magelang. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, Kota Magelang menjadi magnet bagi masyarakat di luar Kota Magelang untuk mengadu nasibnya di Kota Magelang untuk meningkatkan perekonomian mereka, tentunya ada dampak positif dan negatif dari hal tersebut, salah satunya perbedaan kultur, bahasa dan agama bisa menjadi polemik jika tidak mampu diantisipasi oleh lembaga yang berfungsi mengatur (*regulatory*). Oleh karena itu menjadi menarik dan penting untuk menganalisis kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan

Magelang Utara Kota Magelang dalam mengantisipasi dan menghadapi perubahan dalam masyarakat.

Berdasarkan studi pendahuluan dalam kinerja pelayanan publik Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota, masih perlu ditingkatkan supaya lebih baik lagi karena masih dijumpai beberapa permasalahan yaitu:

1. Target waktu penyelesaian pelayanan Administrasi masih melebihi ketentuan yang telah ditetapkan/relatif lebih lama ;
2. Masih dijumpai akurasi data hasil layanan yang kurang valid sehingga terpaksa penerima layanan harus bolak balik untuk memperbaiki berkas hasil layanan yang dibutuhkan .
3. Kurangnya informasi tentang persyaratan dan prosedur pelayanan sehingga masyarakat masih sering mengalami ketidaklengkapan persyaratan pelayanan sehingga harus mondar mandir untuk memenuhi kelengkapan persyaratan pelayanan.
4. Kondisi sarana prasarana pelayanan yang masih kurang sehingga belum memberikan rasa nyaman bagi penerima layanan.
5. Jumlah personil dibagian pelayanan yang masih kurang sehingga pelayanan menjadi tertunda.

Hal tersebut di atas maka menarik untuk melakukan penelitian dengan judul Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang.

B. Perumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang di atas maka dirumuskan permasalahan kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang masih belum optimal.

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang?
2. Dimana posisi strategi kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang berdasarkan analisis SWOT?
3. Bagaimana upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan pelaksanaan kegiatan yaitu:

1. Untuk mengidentifikasi kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang.
2. Untuk menganalisis posisi strategi kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang berdasarkan analisis SWOT
3. Untuk merumuskan upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang.

E. Manfaat Penelitian

1. Meningkatkan pemahaman Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang tentang kinerja pelayanan publik yang efektif dan efisien;
2. Mengetahui dan menganalisis upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang yang dilakukan selama ini.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Manajemen Pelayanan

Manajemen pelayanan dimaknai sebagai proses dalam hal mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani (Moenir, 2006: 186). Pendapat yang lain tentang manajemen pelayanan dijelaskan oleh Ratminto dan Winarsih (2005: 4) bahwa manajemen pelayanan adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan. Berdasarkan argumentasi tersebut maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelayanan menjadi bagian penting yang tidak bisa dipisahkan dalam hubungan organisasi dengan masyarakat sehingga dibutuhkan proses yang sistematis agar hasil atau kinerja pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

2. Pelayanan Prima

Pelayanan prima merupakan terjemahan istilah "*excellent service*" yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki instansi pemberi pelayanan. Hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima

kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparaturnya pemerintah sebagai abdi masyarakat. Agenda perilaku pelayanan sektor publik (SESPANAS LAN dalam Nurhasyim, 2004: 16) menyatakan bahwa pelayanan prima adalah:

- a. Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pelanggan atau pengguna jasa.
- b. Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan.
- c. Pelayanan prima bila melebihi standar atau sama dengan standar. Sedangkan yang belum ada standar pelayanan yang terbaik dapat diberikan pelayanan yang mendekati apa yang dianggap pelayanan standar dan pelayanan yang dilakukan secara maksimal.
- d. Pelanggan adalah masyarakat dalam arti luas, masyarakat eksternal dan internal.

3. Pelayanan Publik

Pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik (Sinambela, 2008: 5). Instansi pelayanan publik yang profesional merupakan sebuah landasan bagi kelurahan agar mampu memberikan pelayanan yang lebih baik pada masyarakat sehingga kelurahan dapat berfungsi sesuai dengan fungsinya dan juga agar kelurahan mendapatkan dukungan dan tempat dari masyarakat atau disebut Pelayanan yang berkualitas. Berdasarkan pemikiran para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh

organisasi atau instansi dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat, dimana diharapkan masyarakat dapat puas terhadap layanan yang diberikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa pelayanan publik dapat ditandai dengan adanya pengabdian kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat.

Pelayanan publik yang berkualitas dilakukan tidak lain untuk memberikan kepuasan bagi pengguna jasa, karena itu penyelenggaraannya membutuhkan asas-asas pelayanan. Asas-asas pelayanan publik menurut KEPMENPAN Nomor 63 Tahun 2003 (Sedarmayanti, 2009: 248) sebagai berikut:

a. Transparansi.

Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

b. Akuntabilitas.

Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Kondisional.

Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

d. Partisipatif.

Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

e. Kesamaan Hak.

Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.

f. Keseimbangan Hak dan Kewajiban.

Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Dalam suatu pelayanan, tentulah kinerja pelayanan merupakan hal yang penting untuk dipertahankan. Kinerja pelayanan berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komprehensif yang lebih dikenal dengan konsep pelayanan prima. Pelayanan prima menurut Sedarmayanti (2009:249) adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (masyarakat) minimal sesuai dengan standar pelayanan (cepat, tepat, akurat, murah, ramah).

Hal yang melekat dalam kinerja pelayanan prima yaitu diantaranya:

- a. Keramahan
- b. Kredibilitas
- c. Akses
- d. Penampilan Fasilitas
- e. Kemampuan Dalam Menyajikan Pelayanan.

Kemudian substansi instrumen pengukuran kinerja dalam hal ini terdiri dari aspek-aspek yang berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang diukur atau dinilai berdasarkan 4 (empat) indikator: (Sedarmayanti (2009:249)

- a. Prestasi kerja (*achievement*),
- b. Keahlian (*skill*),
- c. Perilaku (*attitude*) dan

d. Kepemimpinan (*leadership*).

Kinerja pelayanan telah menjadi salah satu *issue* penting dalam penyediaan layanan publik di Indonesia. Menurut Yogi, dkk (2006) Kinerja pelayanan didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kinerja pelayanan ini dapat diketahui ketika dilakukan survey mengenai beberapa kesenjangan yang berhubungan dengan harapan pelanggan, persepsi manajemen, kualitas pelayanan, penyediaan layanan, komunikasi eksternal, dan apa yang dirasakan oleh pelanggan. Oleh karenanya kinerja pelayanan berhubungan dengan pemenuhan harapan atau kebutuhan pelanggan. Sedangkan penilaian terhadap kinerja pelayanan dapat dilihat dari beberapa sudut pandang yang berbeda misalnya dari segi:

- a. *Product Based*, dimana kinerja pelayanan didefinisikan sebagai suatu fungsi yang spesifik, dengan variabel pengukuran yang berbeda terhadap karakteristik produknya.
- b. *User Based*, dimana kinerja pelayanan adalah tingkatan kesesuaian pelayanan dengan yang diinginkan pelanggan.
- c. *Valued Based*, berhubungan dengan kegunaan atau kepuasan atas harga.

Terkait dengan penilaian kinerja pelayanan publik perlu ditetapkan adanya standart pelayanan publik sebagai tolok ukur pelayanan yang berkualitas. Salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik adalah dengan dikeluarkannya UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan perlu adanya keselarasan dengan Standar Pelayanan maka diubah

menjadi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2014, Indeks Kepuasan Masyarakat adalah pengukuran secara komprehensif kegiatan tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran atas pendapat masyarakat. Melalui survei ini diharapkan mendorong partisipasi masyarakat sebagai pengguna layanan dalam menilai kinerja penyelenggara pelayanan serta mendorong penyelenggara pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja pelayanan dan melakukan pengembangan melalui inovasi-inovasi pelayanan publik.

Berdasarkan prinsip pelayanan publik sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2014, yang kemudian dikembangkan menjadi 9 unsur yang relevan, valid, dan reliable, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

a. Persyaratan

Persyaratan adalah syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.

b. Prosedur

Prosedur adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan.

c. Waktu pelayanan

Waktu pelayanan adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.

d. Biaya/Tarif

Biaya/Tarif adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.

e. Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan

Produk spesifikasi jenis pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan ini merupakan hasil dari setiap spesifikasi jenis pelayanan.

f. Kompetensi Pelaksana

Kompetensi Pelaksana adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman.

g. Perilaku Pelaksana

Perilaku Pelaksana adalah sikap petugas dalam memberikan pelayanan.

h. Maklumat Pelayanan

Maklumat Pelayanan adalah merupakan pernyataan kesanggupan dan kewajiban penyelenggara untuk melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan.

i. Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Penanganan pengaduan, saran dan masukan, adalah tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut.

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2014 Indeks Kepuasan Masyarakat atau IKM harus dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik secara berkelanjutan sebagai dasar peningkatan kualitas dan inovasi pelayanan publik dengan jangka waktu minimal 1 tahun sekali. Hasil atas Indeks Kepuasan Masyarakat tidak harus disajikan dalam bentuk skoring/angka absolut, tetapi dapat pula disajikan dalam bentuk kualitatif (baik atau buruk). Hal yang menjadi perhatian utama atas hasil survei tersebut, adalah harus ada saran perbaikan dari pemberi layanan yang disurvei terhadap peningkatan kualitas layanan. Hasil Indeks Kepuasan Masyarakat wajib diinformasikan kepada publik termasuk metode survei. Penyampaian hasil IKM dapat disampaikan melalui media massa, *website* dan media sosial.

4. Kinerja

Definisi kinerja lebih melihat pada hasil akhir sebuah kegiatan ataupun pekerjaan yang dilakukan seseorang, kelompok, dan organisasi. Hasil akhir atau outcome menjadi ukuran keberhasilan atau kegagalan dari kinerja yang dilakukan dalam rentan waktu tertentu. Akan tetapi terdapat pendapat yang berbeda kalau berbicara tentang kinerja. Hal tersebut diungkap oleh Swanson dalam Keban (2014: 211) bahwa dalam melihat kinerja dapat melalui tiga fase atau tingkatan. Tingkatan pertama, kinerja organisasi yaitu mempertanyakan apakah tujuan atau

visi serta misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya masyarakat, selain itu, struktur, kebijakan, kepemimpinan dan insentif mendukung dalam mewujudkan visi dan misi tersebut. Tingkatan kedua, kinerja proses yaitu suatu proses yang dirancang dalam organisasi memungkinkan organisasi tersebut mencapai misinya dan tujuan para individu, di desain dalam sebuah sistem, menghasilkan kualitas, kuantitas dan tepat waktu serta pengembangan keahlian individu yang ada. Tahapan ketiga, kinerja individu yaitu melihat tujuan individu-individu sesuai dengan misi dan visi organisasi. Hal ini perlu melihat kemampuan mental, fisik dan emosi, motivasi tinggi, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam berkerja.

Menganalisis kinerja tentunya diperlukan indikator (standar ukuran) terkait sejauhmana kinerja yang dilakukan selama ini sejalan dengan visi dan misi organisasi, prosesnya selama ini sesuai dengan sistem atau aturan organisasi dan hasil dari kinerja tersebut seberapa bermanfaat dan berdampak bagi masyarakat. Adapun indikator dalam menilai kinerja yang berorientasi pada proses adalah sebagai berikut:

- 1) *Resposivitas*, kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan;
- 2) *Responsibilitas*, ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggara pemerintahan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan;

- 3) Akuntabilitas, suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pemerintahan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh *stakeholders*;
- 4) Keadaptasian, ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya;
- 5) Kelangsungan hidup, seberapa jauh program pelayanan dapat menunjukkan kemampuan untuk terus berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan daerah atau program lain;
- 6) Transparansi, bahwa prosedur atau tatacara, penyelenggaraan pemerintahan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta;
- 7) Empati, perlakuan atau perhatian organisasi terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat.

Sedangkan untuk menilai kinerja dalam tahapan hasil dalam organisasi dapat dilihat berdasarkan indikator sebagai berikut:

- 1) *Efektivitas*, tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi;
- 2) *Produktivitas*, ukuran yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh masyarakat;
- 3) Efisiensi, perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan. Kinerja organisasi akan semakin baik apabila tujuan-tujuan yang telah ditetapkan

dapat dicapai dalam waktu yang lebih cepat dari yang telah ditetapkan dan biaya (anggaran) yang mencukupi dalam melaksanakan kerja organisasi;

- 4) Kepuasaan, seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan masyarakat;
- 5) Keadilan, cakupan atau jangkauan kegiatan dan pelayanan yang diberikan oleh organisasi harus diusahakan seluas mungkin (merata dan adil).

B. Penelitian Terdahulu

1. Diah Ayu Dewanti Studi Tentang Kinerja Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Samarinda Ulu. Penelitian ini membahas tentang Kinerja Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Samarinda Ulu dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Gambaran secara umum Kinerja Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Samarinda Ulu dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat telah berjalan dengan baik, akan tetapi ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan lagi dalam hal kedisiplinan pegawai terhadap jam kerja dengan membuat peraturan yang mengikat atau pemberian sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan dan pelayanan yang ramah kepada masyarakat. Serta kemampuan inovasi, kreatifitas dan responsibilitas aparatur dalam pelayanan publik dinilai masih kurang optimal oleh mayoritas masyarakat, hal ini dimungkinkan karena sistem kerja hierarkis birokratis yang cenderung kaku mengakibatkan aparatur pemerintah di Kecamatan terkesan menjadi agak lamban dalam menyelesaikan masalah.

2. Ila Amalia, 2015, Kinerja Pelayanan Publik (Studi Pada Bagian Pelayanan Pelanggan Bidang Pasang Baru Dan Tambah Daya di Kantor PLN-UP Malang Kota). Kinerja Pelayanan Publik pada bagian pelayanan pelanggan PLN-UP Malang kota merupakan hasil kerja dari pada sistem pelayanan PLN yang dapat diketahui melalui responsivitas, produktivitas dan efisiensi dalam melayani pelanggan. Sehingga dalam menghasilkan kinerja yang baik, maka PLN-UP Malang kota tidak lepas dari tanggung jawab akan standart pelayanan seperti front office dan back office. Dengan terpenuhinya standart pelayanan tersebut maka dalam proses pencapaian kinerja PLN-UP dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan pelayanan kepada pelanggan dan dapat bertanggung jawab akan hasil pelayanannya terhadap publik yang dalam hal ini adalah pelanggan PLN sendiri. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu menggunakan metode deskriptif. Dalam analisa data dalam hasil penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif dimana penulis gunakan dengan pertimbangan bahwa data-data yang diperoleh dilapangan berdasarkan atas data yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Pelayanan Publik (bagian pelayanan pelanggan bidang pasang baru dan tambah daya kantor PLN-UP Malang kota) dalam hasil pencapaian responsifitas, produktifitas dan efisiensi ternyata lebih banyak mendapatkan tanggapan buruk dari pelanggan. Sehingga dalam hal ini perlu adanya perbaikan atas respon yang negatif tersebut akan kurang puasnya pelanggan terhadap kinerja pelayanan yang diberikan PLN-UP Malang kota khususnya mengenai biaya dan waktu yang

ditetapkan melalui Tingkat Mutu Pelayanan yang dimiliki oleh PLN-UP Malang kota. Dan dapat juga dijadikan sebagai acuan dalam menghasilkan kinerja yang baik selanjutnya. Karena dengan kritikan dan saran dari pelanggan, berarti pelanggan peduli akan kinerja yang dihasilkan oleh PLN. Dengan diperolehnya respon yang positif dari pelanggan maka PLN-UP Malang kota tidak boleh lengah dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan agar dapat mempertahankan prestasi tersebut serta ditingkatkannya kembali akan standart pelayanan kepada masyarakat agar masyarakat percaya akan kinerja yang dihasilkan oleh PLN-UP Malang kota adalah baik adanya. Kesimpulannya adalah bahwa untuk meningkatkan Kinerja Pelayanan PLN (Bagian pelayanan pelanggan bidang pasang baru dan tambah daya), Perlu peningkatan pengetahuan mutu pegawai PLN melalui diklat tentang SDM dan simulasi tentang mekanisme dan proses pelayanan terhadap pelanggan bidang pasang baru dan tambah daya secara berkesinambungan. Melalui berbagai media baik pusat maupun daerah berupa televisi ataupun radio serta media baca seperti Koran maupun majalah, maksudnya agar para pelanggan mampu memahami kerja PLN yang bekerja untuk melayani pelanggan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, penelitian dilakukan pada objek yang alamiah maksudnya objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut, sebagaimana dikemukakan dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau peneliti itu sendiri (*human instrument*). Untuk dapat menjadi instrumen maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna.

B. Definisi Oprasional

1. Kinerja pelayanan adalah sebuah kegiatan ataupun pekerjaan yang dilakukan seseorang, kelompok, dan organisasi yang berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komprehensif yang lebih dikenal dengan konsep pelayanan publik.
2. Indikator kinerja menurut Sedarmayanti (2009:249), terdiri dri aspek-aspek yang berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang diukur atau dinilai berdasarkan 4 (empat) indikator Prestasi kerja (*achievement*), Keahlian (*skill*), Perilaku (*attitude*) dan Kepemimpinan (*leadership*).

C. Subyek dan Obyek Penelitian

Moleong (2010) mendeskripsikan subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Subjek pada penelitian ini adalah 3 orang pegawai pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang.

Objek penelitian merupakan hal yang menjadi titik perhatian dari suatu penelitian. Titik perhatian tersebut berupa substansi atau materi yang diteliti atau dipecahkan permasalahannya menggunakan teori-teori yang bersangkutan. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah kegiatan peningkatan kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang.

D. Jenis Dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, yaitu jawaban atas wawancara dan observasi di pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung namun melalui media perantara. Peneliti memperoleh data sekunder dari arsip data dan Profil.

D. Metode Pengumpulan Data

1. Observasi, yaitu Peneliti mengumpulkan data melalui pengamatan langsung di tempat penelitian. Peneliti mengamati kegiatan peningkatan kinerja pelayanan publik di Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang. Hasil pengamatan digunakan peneliti sebagai informasi tambahan dalam penelitian
2. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab dengan respondenguna mendapatkan keterangan secara langsung. Wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada 3 orang pegawai Kelurahan Wates Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang.
3. Dokumentasi, yaitu pengambilan sebuah data melalui dokumen-dokumen, foto-foto, arsip atau surat-surat yang diperlukan.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik (cermat, lengkap dan sistematis) sehingga lebih mudah diolah (Sugiyono, 2008). Instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara mendalam berisi daftar pertanyaan terbuka terkait dengan pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja, Indeks Kepuasan Masyarakat dan alat tulis.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2008) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan, sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data penelitian merupakan bagian penting dalam proses penelitian, karena dengan analisis data yang ada akan terlihat manfaat penelitian terutama dalam proses pemecahan masalah dan pencapaian tujuan penelitian. Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga mudah dibaca dan dipahami dan kesimpulan dapat diambil secara tepat dan sistematis.

Metode analisis data yang digunakan menggunakan Matrik SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman), dan strategi WT (kelemahan ancaman).(David, 2008)

Metode analisis data menggunakan Analisis SWOT dengan melakukan ringkasan analisis lingkungan baik internal dan juga eksternal, dengan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*) adalah segala sesuatu yang mempunyai nilai lebih bagi organisasi (menguntungkan), atau dapat diartikan segala sesuatu yang berkaitan dengan kinerja pegawai di Kelurahan Wates Kota Magelang.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah hal yang mempunyai nilai kurang (minus) bagi organisasi namun belum tentu merugikan, karena kemungkinan hal tersebut dapat dirubah menjadi sesuatu yang menguntungkan bagi kinerja pegawai di Kelurahan Wates Kota Magelang.
3. Peluang (*Opportunity*) adalah sebuah area yang menarik untuk tindakan peningkatan kinerja pegawai di Kelurahan Wates Kota Magelang tersebut akan dapat meraih keuntungan persaingan.
4. Ancaman (*Threats*) adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan mengarah pada, bila tidak ada tindakan dengan tujuan yang tepat, akan mengakibatkan penurunan dalam kedudukan organisasi.

Jadi Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 3.1.
Matriks SWOT

| IFAS EFAS | Kekuatan (Strength) | Kelemahan (Weakness) |
|-----------------------|---|---|
| Peluang (Opportunity) | STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| Ancaman (Weakness) | STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman |

Sumber: Ranguti, 2006

Langkah berikutnya adalah penetapan strategi peningkatan kinerja Kelurahan Wates Kota Magelang seperti dibawah ini:

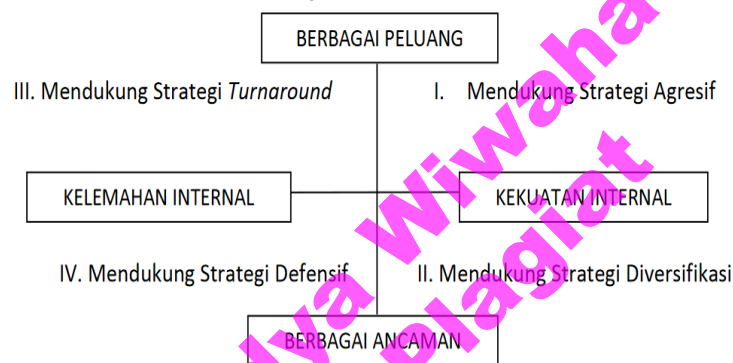
1. Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal Kelurahan Wates Kota Magelang dari kinerja pegawai untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Kelurahan Wates Kota Magelang menginginkan organisasinya berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dan kejadian eksternal.
2. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang peluang-peluang besar muncul tetapi kinerja Kelurahan Wates Kota Magelang memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
3. Strategi ST menggunakan kekuatan dari kinerja Kelurahan Wates Kota Magelang untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa kinerja Kelurahan Wates Kota Magelang yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
4. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dari kinerja PNS serta menghindari ancaman eksternal. Kinerja Kelurahan Wates Kota Magelang yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan.

Menurut Freddy Rangkuti (2005), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini

berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal. Diagram analisis SWOT:

Gambar 3.1.

Diagram SWOT



Keterangan:

Kuadran I: Strategi "Agresif" (SO)

Merupakan situasi yang menguntungkan dimana perusahaan masih memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus dilakukan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran II: Strategi "Diversifikasi" (ST)

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan

adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi *diversifikasi* (pengembangan produk/pasar).

Kuadran III: Strategi “*Turn Around*” (memutar balik) (WO)

perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal.

Kuadran IV: Strategi “*Defensif*” (pengurangan) (WT)

Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

(Suwarsono, 2010)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell W. John., 2013, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Keban, T. Yeremias, 2004, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*, Yogyakarta: Gava Media.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik
- Moenir, 2006, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana Deddy, 2005, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurhasyim, 2004, *Manajemen Pelayanan Masyarakat*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
- Ratminto dan Atik, 2005. *Manajemen Pelayanan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak, 2008, *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan Implementasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Suwarsono, 2010, *Matriks dan Skenario Dalam Strategi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Winarsih. 2005, *Manajemen Pelayanan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yogi, MS, dkk, 2003, *Manajemen Strategik Pendekatan Analisis Praktis*, Bandung: Jaya Utama Perkasa Pers