

PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK

Wan Hamdani dan Meyzi Heriyanto

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Management of Public Service. This study aims to analyze the service delivery and the factors that led to the service provided was not optimal at Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu (KPTSP) Siak Regency. This study used qualitative methods, ie by collecting, classifying, and tabulating data obtained from observation and from the documents available at the study site and then link it to conclude that the theory produces a hypothesis by drawing a tentative conclusion. Results showed in general service in KPTSP can be good and runs smoothly though still to be improved and there are many ways that could potentially improve the quality of service that is not yet explored. Quality of service delivery by KPTSP Siak in terms of physical facilities and infrastructure that is already being felt inadequate especially office buildings are now occupied.

Abstrak: Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyelenggaraan pelayanan dan faktor-faktor yang menyebabkan pelayanan yang diberikan tidak maksimal pada Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu (KPTSP) Kabupaten Siak. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu dengan mengumpulkan, mengklasifikasi, dan mentabulasi data yang diperoleh dari pengamatan maupun dari dokumen-dokumen yang tersedia di lokasi penelitian kemudian menghubungkannya dengan teori lalu mengambil kesimpulan sehingga menghasilkan sebuah hipotesa dengan cara menarik kesimpulan sementara. Hasil penelitian menunjukkan secara umum pelayanan di KPTSP dapat dikatakan baik dan berjalan dengan lancar meskipun masih ada yang harus diperbaiki dan masih banyak cara yang berpotensi meningkatkan kualitas pelayanan yang masih belum digali. Kualitas penyelenggaraan pelayanan oleh KPTSP Kabupaten Siak dilihat dari sisi fisik sarana dan prasarana yang ada sudah mulai dirasakan tidak memadai terutama gedung kantor yang sekarang ditempati.

Kata Kunci: pelayanan publik, ISO 9001:2008, kualitas pelayanan

PENDAHULUAN

Sejak bergulirnya reformasi telah terjadi perubahan yang mendasar pada sistem pemerintahan daerah dari semula yang sentralistik menjadi desentralistik di mana masing-masing daerah diberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam membangun daerahnya. Karena itu setiap pemerintah daerah berusaha secara maksimal dengan memanfaatkan seluruh sumberdaya yang tersedia untuk menjalankan roda pemerintahan dan perekonomiannya dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara efektif, efisien, transparan dan memiliki akuntabilitas sesuai dengan prinsip *good governance*.

Berdasarkan hal tersebut, maka dirasa perlu untuk menanamkan pola pikir di jajaran birokrasi pemerintah daerah untuk menjadi *public servant* (pelayan publik) karena segala bentuk usaha yang dilakukan oleh pemerintah daerah akan diukur

dengan kepuasan masyarakatnya terhadap pelayanan publik yang disediakan. Berdasarkan KepMenPAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penyelenggara pelayanan publik adalah Instansi Pemerintah di Pusat, Daerah, dan Lingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk penyediaan/pemberian barang/jasa.

Saat ini daerah berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas pelayanan publiknya diantaranya baik dengan ide-ide segar yang berasal dari internal pemerintahan yang dapat kita lihat dengan peluncuran Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) dan pem-

berlaku aturan mengenai Standar Pelayanan Minimal (SPM) di mana diatur mengenai sarana maupun prasarana dan kualitas layanan yang harus ada pada fasilitas layanan publik maupun dengan melibatkan pihak non-pemerintah seperti sertifikasi ISO pada kantor-kantor instansi pemerintah yang berhubungan dengan pelayanan kepada publik.

Namun dengan berbagai usaha yang telah dilakukan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik, masih saja dijumpai ketidakpuasan dari masyarakat terkait dengan pelayanan yang diberikan baik itu dari sisi sarana, prasarana, alur pelayanan hingga sumber daya manusia penyelenggara pelayanan publik. Keluhan-keluhan masih ditemui dari beberapa masyarakat yang mengurus perizinan di KPTSP Kabupaten Siak. Keluhan yang masih dijumpai diantaranya ruang tunggu yang kurang nyaman, jumlah loket pelayanan yang terlalu sedikit, akses parkir yang kurang memadai, pelayanan yang kurang ramah, ketidakpastian lamanya waktu pengurusan hingga persyaratan dan alur pengurusan yang dianggap berbelit-belit.

Di Kabupaten Siak sendiri upaya peningkatan kualitas pelayanan publik yang pada saat ini sedang dilakukan adalah Sertifikasi ISO 9001:2008 pada instansi-instansi yang memiliki tugas, pokok, dan fungsi pelayanan terhadap masyarakat secara bertahap. Salah satu instansi yang disertifikasi adalah Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu (KPTSP). Meski telah memperoleh sertifikasi ISO 9001:2008 dan penerapan berbagai peraturan mengenai standarisasi pelayanan, ternyata masih ditemukan pelayanan yang belum sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Misalnya pelayanan dari pegawai yang dinilai kurang ramah, gedung kantor yang tidak memadai, akses yang sulit terutama dari kecamatan yang letaknya jauh hingga masalah kepastian waktu pengurusan perizinan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyelenggaraan pelayanan dan faktor-faktor yang menyebabkan pelayanan yang diberikan tidak maksimal pada Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu (KPTSP) Kabupaten Siak.

METODE

Untuk menganalisis data, penulis menggunakan metode kualitatif, yaitu dengan mengumpulkan, mengklasifikasi, dan mentabulasi data yang diperoleh dari pengamatan maupun dari dokumen-dokumen yang tersedia di lokasi penelitian kemudian menghubungkannya dengan teori lalu mengambil kesimpulan sehingga menghasilkan sebuah hipotesa dengan cara menarik kesimpulan sementara. Teknik pengumpulan data yang nantinya akan digunakan dalam menarik kesimpulan pada penelitian ini adalah : a) Observasi yaitu mengumpulkan data dengan cara mengamati langsung ke lokasi penelitian; b) Wawancara (*interview*) yaitu teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan terhadap dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan; c) Studi Literatur dilakukan dengan mengumpulkan bahan-bahan tertulis, data dari dokumen dan studi literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Tangible

Indikator *tangible* ini menjadi penting mengingat pelayanan bersifat abstrak sehingga sulit dinilai dan dibandingkan karena penilaiannya sangat bersifat subjektif. Oleh sebab itu kenyamanan lokasi pelayanan, kenyamanan selama proses pelayanan serta penampilan dari petugas pelayanan dapat dijadikan salah satu acuan untuk menilai baik atau tidaknya sebuah proses penyelenggaraan pelayanan. Dalam hal ini KPTSP Kabupaten Siak dari sisi fisik belum dapat dikatakan telah memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat mengingat kondisi dari gedung yang belum memadai untuk menyelenggarakan proses pelayanan meskipun tanggapan positif diberikan untuk petugas pelayannya.

Costumer Focus

Instansi yang berkaitan erat dengan pelayanan harus mampu memahami kebutuhan peng-

guna layanannya sekarang dan yang akan datang. Karena opini dari pengguna layananlah yang menjadi poin penilaian dari keberhasilan instansi tersebut dalam menyelenggarakan pelayanan. Penerapan dari prinsip *customer focus* ini dapat dilihat dari cara penyelenggara pelayanan memperlakukan pengguna layanannya dan mempersiapkan penunjang layanan lainnya yang dapat membuat pengguna layanan merasa nyaman dalam menggunakan layanan yang disediakan.

Pemahaman terhadap kepuasan pengguna layanan sebagai indikator keberhasilan terhadap penyelenggaraan pelayanan membuktikan bahwa KPTSP Kabupaten Siak dapat dikatakan telah berupaya secara maksimal untuk mengedepankan kepuasan pengguna layanan. Namun tentu upaya ini harus terus ditingkatkan dengan cara terus mengembangkan ide-ide baru dalam meningkatkan pelayanan terhadap pengguna layanan terutama dari sisi kemudahan dan kelancaran pengurusan perizinan.

Leadership

Dalam melaksanakan tugasnya setiap elemen organisasi pada KPTSP Kabupaten Siak telah memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing yang tertuang dalam Keputusan Bupati Siak nomor 32 Tahun 2007 tentang Uraian tugas KPTSP Kabupaten Siak. Tujuan dari pembagian tugas ini adalah agar setiap pegawai di KPTSP memiliki pedoman dalam bekerja dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan KPTSP Kabupaten Siak.

Selain pembagian tugas evaluasi terhadap kinerja organisasi juga telah dilakukan oleh KPTSP Kabupaten Siak dalam bentuk rapat staf yang dilakukan seminggu sekali. Evaluasi dianggap perlu agar KPTSP Kabupaten Siak sebagai sebuah organisasi selalu dinamis terhadap perubahan dan perkembangan yang ada juga agar setiap permasalahan yang ada bisa ditangani dengan lebih cepat dan untuk memastikan bahwa setiap aksi yang dilakukan oleh elemen dalam organisasi dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya pembagian tugas di KPTSP Kabupaten Siak dan evaluasi terhadap tugas

tugas yang diberikan oleh pimpinan tentu akan berpengaruh pada konsistensi dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengguna layanan sehingga dapat disimpulkan bahwa prinsip *Leadership* telah diterapkan dengan baik di KPTSP Kabupaten Siak.

Keterlibatan Semua Orang

Keterlibatan setiap elemen dalam pencapaian tujuan organisasi akan memastikan organisasi berjalan secara efektif. Agar setiap elemen organisasi terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi maka perlu adanya pembagian tugas yang jelas untuk tiap individu. Tugas pokok dan fungsi dari masing-masing seksi yang ada di KPTSP Kabupaten Siak telah diatur sepenuhnya pada Keputusan Bupati Siak nomor 32 Tahun 2007. Namun dalam pelaksanaannya selalu saja ada pegawai yang tidak mampu menyelesaikan tugasnya atau tidak dapat diberikan tugas tugas tertentu karena kompetensi yang dimilikinya sehingga yang terjadi adalah keterlambatan penyelesaian tugas dan ketidakseimbangan bobot pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing pegawai.

Selain itu hal yang penting dalam memperoleh keterlibatan semua orang adalah menciptakan lingkungan yang nyaman bagi setiap pegawai untuk bekerja dan memberikan reward sehingga pegawai termotivasi untuk secara aktif memberikan kontribusinya dalam usaha mencapai tujuan KPTSP Kabupaten Siak. *Reward* untuk memancing keterlibatan orang-orang telah diimplementasikan oleh KPTSP Kabupaten Siak dengan cara memberikan insentif tambahan bagi para pegawainya.

Pendekatan Proses

Maksud dari prinsip pendekatan proses adalah mencapai hasil yang diinginkan secara efisien dengan cara mengelola aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan sebagai suatu proses. Ini juga berarti bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 tidak hanya mengutamakan hasil tetapi juga proses yang terjadi di dalamnya.

KPTSP Kabupaten Siak dapat dikatakan sudah mengimplementasikan prinsip pendekatan proses dengan baik. Walaupun implementasi yang dilakukan baru sebatas pemetaan proses yang berkaitan dengan layanan. Dampak dari implementasi prinsip ini akan lebih terasa jika pemetaan proses dilaksanakan di seluruh aktifitas yang ada di KPTSP Kabupaten Siak misalnya dari proses pada bidang kepegawaian dan keuangan.

Pendekatan Sistem ke Manajemen

Pada penerapannya sebuah organisasi harus memetakan setiap proses yang terjadi pada organisasinya, dari setiap proses yang sudah teridentifikasi lalu dicari koneksi (hubungan) antara tiap proses yang ada. Proses-proses yang ada lalu dikelola untuk memastikan bahwa proses-proses tersebut sudah berjalan secara efisien dan efektif.

KPTSP Kabupaten Siak sudah memahami mengenai prinsip pendekatan proses ke manajemen. Hal ini dibuktikan dengan telah dilakukannya identifikasi dan pemetaan proses yang ada. Tercapai atau tidaknya standar ISO 9001:2008 sangat bergantung pada bagaimana sebuah organisasi mengelola seluruh proses yang ada. Meski belum memanfaatkan prinsip ini secara optimal dapat dikatakan bahwa KPTSP Kabupaten Siak sudah menuju ke arah yang tepat dalam menciptakan pelayanan yang berstandar ISO 9001:2008.

Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Prinsip perbaikan berkelanjutan diterapkan dengan cara berfokus pada upaya terus menerus meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu.

Kepuasan masyarakat yang berurusan merupakan cerminan dari keberhasilan KPTSP Kabupaten Siak dalam menyediakan pelayanan perizinan terbaik. Oleh sebab itu KPTSP Kabupaten Siak harus tanggap dalam mengidentifikasi

setiap permasalahan yang dihadapinya serta mampu bergerak berubah secara dinamis menuju organisasi yang lebih efektif dan efisien dalam melayani masyarakat atau dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

KPTSP Kabupaten Siak merupakan instansi yang dinamis siap berubah menghadapi perubahan mendadak seperti perubahan aturan perizinan maupun menghadapi kebutuhan yang akan datang yang dibuktikan dengan selalu diadakannya evaluasi kinerja dan keterbukaan dalam menerima ide-ide baru guna perbaikan kinerja instansi. Dalam perbaikan organisasinya KPTSP Kabupaten Siak memiliki target yang ingin dicapainya dalam waktu 5 tahun, di mana target ini menjadi bagian dari RPJMD Kabupaten Siak.

Pendekatan Fakta

Organisasi yang baik adalah organisasi yang selalu mengambil keputusan menggunakan analisis terhadap data dan fakta sebagai dasarnya bukan dengan melakukan *trial and error*. Karena sebuah organisasi dituntut untuk dapat menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dan efektif. Perizinan yang dikeluarkan KPTSP Kabupaten Siak selalu didasarkan pada fakta dan data. Meski untuk mendapatkan data dan fakta ini KPTSP bekerja sama dengan dinas yang terkait dengan perizinan yang akan diterbitkan melalui berkas rekomendasi teknis. Namun sesuai standar yang sudah ada rekomendasi teknis yang diperoleh didasarkan pada survey lapangan, dan pengecekan seluruh aturan yang mengatur proses perizinan tersebut. Berdasarkan fakta-fakta yang dihimpun dalam rekomendasi teknis inilah dikeluarkan keputusan apakah suatu izin dapat diterbitkan atau tidak, sehingga izin yang sudah diterbitkan tidak akan menimbulkan masalah dikemudian hari.

Hubungan dengan Pelanggan

Sebagai instansi yang memiliki tugas untuk melayani secara langsung dengan masyarakat KPTSP Kabupaten Siak dituntut harus selalu menjaga hubungan dan komunikasi baik dengan

masyarakat. Dengan membina hubungan dan komunikasi yang baik dengan masyarakat KPTSP Kabupaten Siak akan terus memperoleh *feedback* dari masyarakat yang berguna sebagai salah satu sumber perbaikan kinerja instansi.

Sebagai instansi yang memiliki tugas melayani kebutuhan masyarakat dan berhubungan secara instens dengan masyarakat adalah suatu kewajiban kalau KPTSP Kabupaten Siak membina hubungan yang baik dengan masyarakat sebagai pengguna layanannya. Apalagi Kepuasan masyarakat menjadi indikator keberhasilan KPTSP dalam menyediakan layanan. KPTSP Kabupaten Siak bertukar informasi dengan masyarakat melalui kotak saran, website, SMS, pamflet dan papan pengumuman dan secara aktif mengunjungi masyarakat secara berkala untuk melakukan sosialisasi seputar pelayanan terpadu satu pintu.

Selain dengan masyarakat KPTSP juga berupaya membina hubungan baik dengan SKPD yang ada di Kabupaten Siak karena KPTSP sangat bergantung pada SKPD lain untuk memberikan rekomendasi teknis yang nantinya akan digunakan dalam proses pengambilan keputusan apakah suatu izin dapat diterbitkan.

Faktor-Faktor yang Menyebabkan Pelayanan Tidak Maksimal

Sumber Daya Manusia (SDM)

Jumlah SDM yang belum memadai, dengan jumlah pegawai seluruhnya sebanyak 36 orang (7 orang petugas loket) dan melayani 38 jenis perizinan tentu hal ini belum dapat dikatakan memadai. Aturan mengenai perizinan yang kompleks dan jumlah kunjungan ke KPTSP yang tinggi seringkali menyebabkan pelayanan perizinan yang terkesan lama. Kompetensi SDM yang relatif rendah, dari hasil pengamatan di KPTSP masih terdapat sejumlah pegawai terutama pegawai loket yang belum mengerti sepenuhnya mengenai SOP pengurusan perizinan yang ditanganinya sehingga seringkali berkas dikembalikan ke masyarakat beberapa kali untuk dilengkapi. Tentunya hal ini membuat kredibilitas KPTSP akan menurun dan tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan menjadi rendah.

SDM belum mampu memanfaatkan sistem informasi yang tersedia secara maksimal. Terkait dengan kompetensi ternyata masih banyak pegawai yang belum dapat memanfaatkan sistem informasi yang ada akibat tidak mampu mengoperasikan komputer. Hal ini juga menjadi hambatan dalam pelayanan karena pemanfaatan teknologi informasi dalam menunjang layanan semakin lama semakin dioptimalkan, penggunaan berkas semakin dibatasi dan data mulai disimpan dalam bentuk digital. Tentu jika SDM yang ada tidak mampu mengimbangi hal ini, maka efisiensi pelayanan tidak akan meningkat dan implementasi teknologi informasi menjadi sia-sia.

Konsep *reward* dan *punishment* yang tidak berjalan dengan baik. *Reward* berupa insentif telah diberikan namun dari pengamatan yang dilakukan ternyata *punishment* yang diberikan belum efektif dalam meningkatkan kinerja SDM yang ada. Sanksi terhadap pelanggar hanya berupa teguran, pemotongan tunjangan dan mutasi yang tidak terlalu signifikan memberikan efek jera bagi para pelanggar. Selain itu juga sanksi yang diberikan tetap juga harus mengacu pada aturan kepegawaian yang ada yang juga terbukti tidak efektif dalam menangani masalah kepegawaian yang ada.

Alur Pelayanan

Merujuk pada alur pelayanan yang digunakan oleh KPTSP ditemukan beberapa faktor yang mengurangi efektifitas layanan, yaitu koordinasi dengan dinas terkait yang kurang optimal, hubungan antara KPTSP Kabupaten Siak dengan instansi lainnya adalah suatu keharusan karena dalam penerbitan perizinan KPTSP tidak memiliki dalam menerbitkan rekomendasi teknis yang menjadi persyaratan penerbitan izin. Rekomendasi teknis ini diterbitkan oleh instansi yang terkait dengan perizinan yang akan diterbitkan. Namun yang menjadi permasalahan, rekomendasi teknis inilah yang selalu menjadi faktor yang menyebabkan lamanya pengurusan perizinan dan terkadang membuat KPTSP tidak mampu memenuhi standar lama penerbitan perizinan. Seharusnya KPTSP secara giat berkoordinasi dengan instansi yang terkait dengan

perizinan dan melibatkan otoritas yang lebih tinggi dalam koordinasi tersebut sehingga standar yang sudah dibebankan dapat tercapai.

Sarana dan Prasarana Pendukung

Gedung kantor yang ditempati saat ini dirasa belum memadai dan menjadi fokus utama dalam upayanya memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana penunjang pelayanan. Dari hasil pengamatan di KPTSP Kabupaten Siak ditemui beberapa kendala terkait pelayanan yang disebabkan oleh keterbatasan gedung seperti ruang tunggu yang terbatas, jumlah loket yang sedikit sehingga berpotensi menimbulkan antrian yang cukup panjang, ruang parkir yang sempit, selain itu juga ketersediaan ruang arsip yang belum memadai sehingga berkas perizinan tidak tersimpan dengan baik dan rentan akan rusak dan hilang.

Sebenarnya KPTSP Kabupaten Siak sudah mulai mengadopsi teknologi informasi dalam menunjang pelayanan perizinan, terbukti dengan dimilikinya website, email, sms gateway dan aplikasi perizinan terpadu. Namun pemanfaatan teknologi ini kurang dimaksimalkan karena pada saat ini hanya digunakan hanya sebagai media informasi dan kotak saran. Potensi teknologi informasi belum digali secara optimal untuk meningkatkan kecepatan dan jangkauan layanan perizinan. Namun tentunya pengembangan layanan berbasis teknologi ini harus dibarengi dengan peningkatan kompetensi SDM yang memanfaatkannya baik internal maupun eksternal.

Konsep satu pintu yang diusung oleh KPTSP Kabupaten Siak terasa belum lengkap. Loket Bank dan ATM sebagai media transaksi keuangan belum tersedia di KPTSP Kabupaten Siak sehingga masyarakat harus bertransaksi di luar lingkungan Kantor KPTSP. Hal ini tentunya menjadi nilai minus bagi pelayanan yang disediakan pada masyarakat.

SIMPULAN

Secara umum pelayanan di KPTSP di Kabupaten Siak dapat dikatakan baik dan berjalan dengan lancar meskipun masih ada yang harus diperbaiki dan masih banyak cara yang ber-

potensi meningkatkan kualitas pelayanan yang masih belum digali. Kualitas penyelenggaraan pelayanan KPTSP dilihat dari *tangible*, dari sisi fisik sarana dan prasarana yang ada sudah mulai dirasakan tidak memadai terutama gedung kantor yang sekarang ditempati. Gedung kantor yang ada sekarang dianggap kurang representative dengan pertimbangan perkembangan jumlah perizinan yang akan dilayani kedepannya. Sementara dilihat dari fokus pelanggan (*customer focus*), dengan menggunakan motto CINTA (Cepat, Inovatif, Netral, Transparan dan Akuntabel) KPTSP Kabupaten Siak berusaha menciptakan budaya kerja di mana kualitas pelayanan kepada masyarakat menjadi fokusnya. Namun ternyata masih ditemui individu-individu yang belum memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat dan tidak menjadikan kepuasan masyarakat sebagai fokus dalam berkerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Barata Atep Adya. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Faozan. 2003. *Peranan Birokrasi, Manajemen Kebijakan dan Eksistensi Pelayanan Publik*. Jakarta: Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan Administrasi Negara
- Islamy, M. Irfan. 2007. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bina Aksara
- Nugroho, Riant. 2011. *Public Policy*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Sintaningrum, Heru Nurasa dan Yogi Suprayogi Sugandi. 2011. *Transformasi Administrasi Negara Perspektif Politik dan Kebijakan Publik*. Jakarta: Falsafa
- Suaedi, Falih dan Bintoro Wardiyanto. 2010. *Revitalisasi Administrasi Negara: Reformasi Birokrasi dan e-Governance*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Supriyono, Bambang. 2001. "Responsivitas dan Akuntabilitas Sektor Publik", *Jurnal Administrasi Negara*, 1 (2)
- Tjiptono, Fandi. 2008. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: Penerbit Andi