

**KINERJA PENGELOLAAN PENGADUAN PELAYANAN PADA BADAN PENANAMAN  
MODAL DAN PERIZINAN (BPMP) KOTA SURAKARTA**

**Oleh**  
**Suardi**

**Abstract**

*Act 25 of 2009 on public service requires a complaints management unit. Board of Investment and Licensing Surakarta put service complaints as an important part of community service. Although not optimally managing complaints have been going well. Along with the changes in their relationship with the state mainset, complaint management required to keep clean.*

**Keywords:** *Service; public; complaint; licensing*

---

**Pendahuluan**

Penilaian kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator- indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas (Bryson, 1995 ; 90). Tanpa indikator dan kriteria yang jelas, tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternatif alokasi sumber daya yang berbeda, alternatif desain - desain organisasi yang berbeda, dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 1995:95). Kriteria apa yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi penting untuk di perhatikan dalam penilaian kinerja organisasi.

Menurut Kaplan dan Atkinson (1998: 51) sistem penilaian kinerja sebaiknya mengandung indikator kinerja yaitu (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenai permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Menurut Hansen dan Mowen (1997: 396) penilaian kinerja perusahaan adalah:

*“Activity performance measures*

*exist both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized. Measures of activity performance centre on three major dimension: (1) efficiency, (2) quality, and (3) time.*

Kriteria utama dalam melakukan penilaian atas kinerja organisasi adalah tujuan (Bryson, 1995 ; 98). Kinerja organisasi dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi (Aguayo, 1990). Untuk sebuah organisasi privat/ swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dari barang yang dihasilkan/diproduksinya, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar *efficiency process* yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut.

Pemerintah memiliki tanggung jawab utama untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Tanggung jawab tersebut dilakukan dalam pelbagai kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Pelaksanaan pemerintahan untuk menjamin ketersediaan barang, jasa, rasa aman, keadilan dan sebagainya berujung pada

menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat secara keseluruhan.

Undang – undang nomor 25 tahun 2009 menyebutkan Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangundangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 menjelaskan pelayanan adalah segala bentuk jasa pelayanan yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat, di daerah dan dilingkungan BUMN atau BUMD baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pemahaman legal atas pengertian pelayanan publik tidak membedakan antara pelayanan umum dengan pelayanan administrasi. Secara jelas, sebenarnya pelayanan umum berbeda dengan pelayanan administrasi. Pelayanan administrasi merupakan bentuk kegiatan pelayanan yang menyangkut perizinan, penerbitan surat-surat yang memiliki kekuatan hukum dan dipersyaratkan dalam aturan perundang-undangan. Contoh pelayanan perizinan sebagaimana dilakukan oleh pemerintah daerah satuan kerja pelayanan terpadu yang memiliki tugas pokok dan fungsi penerbitan pelbagai bidang perijinan sesuai dengan kewenangan daerah; Satuan pelayanan satu atap atau yang lebih populer disebut Samsat di bawah struktur pemerintah provinsi memiliki tugas penerbitan surat – surat kendaraan bermotor; Bea cukai menerbitkan surat – surat kepabeanan; dan sebagainya.

Pelayanan umum merupakan aktivitas penyediaan barang dan jasa publik baik secara langsung maupun tidak langsung

seperti: transportasi, kebutuhan bahan pokok dengan harga terjangkau, listrik, BBM, Penyediaan jalan, taman kota, tempat ibadah; jaminan keamanan, nilai tukar mata uang, penegakan hukum dll.

Pelayanan publik tidaklah monopoli pemerintah, apalagi dalam sebuah negara demokrasi. Peran negara dalam pelayanan publik lebih bermakna penanggung jawab atas terpenuhinya pelbagai macam kebutuhan hidup masyarakat dalam mengejar kesejahteraan. Penyelenggara pelayanan publik dalam paradigma pemerintahan yang baik (*good governance*) bertumpu pada tiga pilar, yaitu pemerintah (*governance*), swasta (*private*), dan masyarakat (*civil society*) (Blau; 2000).

David Osborne dan Petter Plastrick (1992) mengemukakan fungsi pemenuhan *public goods* dalam *governmant catalict* adalah fungsi *steerring* dan fungsi *rowing*. *Sterring* fungsi kebijakan dan pengaturan, sedangkan *rowing* berhubungan dengan produksi dan delivery pelayanan. Sebagai penanggung jawab fungsi pemerintah lebih ditekankan pada fungsi *sterring*, sedangkan *rowing* yang dipisahkan dengan fungsi *steerring* lebih diserahkan kepada mekanisme pasar. Pandangan ini dimaksudkan agar dalam menjamin kesejahteraan umum dapat dilakukan dengan efisien, efektif dan ekonomis. Melalui mekanisme pasar, kompetisi terjadi hingga menghasilkan kualitas barang dengan harga terendah.

Model pemerintahan katalik nampaknya lebih tepat bila dioperasionalkan dalam pelayanan barang atau pelayanan jasa. Sedangkan pelayanan perijinan mesti banyak yang perlu dirumuskan terutama aspek spesifikasi. Pemerintahan katalik masih terbatas dalam penerapannya disektor pelayanan administrasi dan perijinan. Dengan kata lain umumnya pelayanan administrasi dan perijinan masih monopoli badan pemerintah. Pemerintah selain menjalankan fungsi *sterring* sekaligus

menjalankan fungsi *rowing*.

Aspek kelembagaan dari badan – badan pemerintah sedari awal di-*setting* karena fungsi dan peranannya dalam kehidupan bernegara bersifat monopoli. Ketika kita berhubungan dengan badan pemerintah, maka badan – badan pemerintah yang berwenang untuk memberikan pelayanan kepada kita adalah tunggal. Termasuk di dalamnya adalah Badan Penanaman Modal dan Perizinan (BPMP) Kota Surakarta. Tidak ada keterlibatan institusi lain baik institusi pemerintah apalagi swasta. Sesuai dengan kewenangan tidak ada institusi lain. BPMP Kota Surakarta bersifat monopoli dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Monopoli bukan cara terbaik dalam mewujudkan efisiensi (Islami; 1998). Justru sebaliknya proses ekonomi yang monopoli lebih banyak menghasilkan output yang tidak efisien, tidak efektif dan tidak ekonomi. Hal inilah kiranya yang menjadi faktor sulitnya menyelenggarakan pelayanan administrasi yang efektif, efisien dan ekonomi.

Tanggung jawab pemerintah dalam mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, ekonomis, berkeadilan, menjamin hak – hak masyarakat. Bagian kesembilan UU No. 25 Tahun 2009 yang mengatur tentang pengelolaan pengaduan. Kewajiban pengelolaan pengaduan oleh penyelenggara pelayanan publik merupakan salah satu strategi mendorong penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas. Pelayanan sebagai sebuah proses sistem, fungsi pengelolaan pengaduan merupakan fungsi *feedback*.

Pengelolaan pengaduan BPMP Kota Surakarta mengacu pada Peraturan Walikota Surakarta Nomor 15 tahun 2011, tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi Dan Tata Kerja Badan Penanaman Modal Dan Perizinan Terpadu Kota Surakarta. Pengelolaan pengaduan berdasarkan Pasal 22 dijalankan oleh Bidang Informasi, Pengaduan dan Data mempunyai tugas

melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan di bidang informasi, pengaduan dan pengelolaan dan dokumentasi data.

Berangkat dari latar belakang tersebut, maka penelitian ini merumuskan masalah penelitian, bagaimanakah kinerja pengelolaan pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Perizinan (BPMP) Kota Surakarta?

### **Metode**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menggambarkan kinerja pengelolaan pengaduan pelayanan yang diselenggarakan BPMP Kota Surakarta. Kinerja pengelolaan pengaduan merupakan indikator Kualitas pelayanan secara keseluruhan.

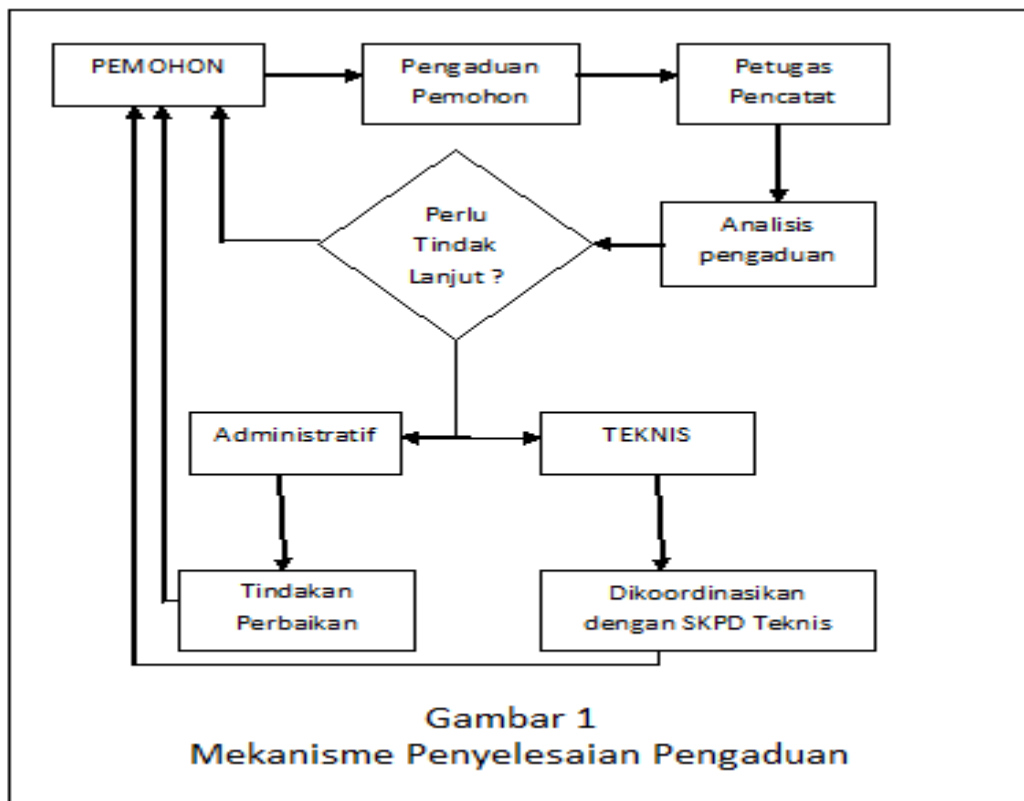
Subyek penelitian sebagai sumber informasi penelitian adalah Bidang Bidang Informasi, Pengaduan dan Data, kebijakan, dan dokumen yang berhubungan dengan pengelolaan pengaduan. Wawancara dilakukan kepada Kepala Bidang, Kepala Seksi Pengaduan dan Petugas yang memiliki tugas pokok dan fungsi pengaduan. Teknik pengumpulan data lainnya adalah observasi dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data dilakukan dengan teknik triangulasi. Analisis kinerja membandingkan data – data pelaksanaan pengelolaan pengaduan dengan undang – undang no. 25 tahun 2009.

### **Hasil dan Pembahasan**

Sistem pengelolaan pengaduan pada Kantor BPMP Kota Surakarta sebagaimana dipaparkan dalam gambar – 1. Pemohon pengaduan menyampaikan keluhan, aduan, komplain atas kegiatan maupun bentuk – bentuk administrasi pelayanan kepada BPMP. Dari pengaduan masyarakat tersebut petugas akan melakukan proses administrasi hingga sampai pada pejabat yang memiliki otoritas untuk melakukan analisis apakah pengaduan layak ditindak lanjuti atau tidak. Apabila aduan secara administratif dan substansial tidak memenuhi persyaratan, maka aduan tidak diproses lebih lanjut. Sedangkan pada aduan yang dipandang perlu dan membutuhkan perbaikan kebijakan maupun teknis administratif akan dilakukan tindakan atau proses berikutnya.

Aduan yang memenuhi persyaratan untuk ditindaklanjuti di bagi menjadi dua kategori, yaitu pertama, aduan yang membutuhkan perbaikan administratif. Aduan ini akan ditindak lanjuti dengan perbaikan – perbaikan administrasi seperlunya, seperti misalnya kesalahan penulisan dan sebagainya. Kedua aduan yang bersifat substansi kebijakan. Jenis aduan kedua ini tentu tidak bisa diselesaikan secara sepihak BPMP. Dibutuhkan kerjasama dan tindak lanjut oleh SKPD teknis yang membidangi aduan masyarakat

tersebut. Dengan demikian terdapat tiga bentuk *feedback* dari adanya aduan masyarakat, yaitu: (1) pemberitahuan bahwa aduan tidak memenuhi persyaratan untuk ditindaklanjuti berupa kebijakan perbaikan; (2) pemberitahuan atas perbaikan, pembetulan kesalahan administrasi dari produk layanan yang telah dilakukan oleh BPMP; dan (3) pemberitahuan kebijakan teknis SKPD terkait dengan keberatan kebijakan yang telah dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Surakarta.



Sumber: Peraturan Wali No 15 Tahun 2011 pasal 25

BPMP Kota Surakarta mengembangkan instrumen pengaduan masyarakat melalui: (1) kotak Surat; (2) *Short Message Service (SMS) Gateway* melalui nomor *handphone* 08139191000.

Kotak Surat merupakan instrumen umpan balik sebuah institusi layanan konvensional (Ida, dkk; 2003). Melalui kotak surat itulah pelanggan dapat menyampaikan pelbagai keluhan, aduan, maupun masukan secara lebih leluasa. Tidak dibutuhkan format yang baku untuk menyampaikan aduan melalui kotak surat.

Hingga sekarang keberadaan kotak surat sebagai instrumen aduan masih banyak

dijumpai di kantor – kantor pemerintah. Tidak terkecuali BPMP Kota Surakarta. Berdasarkan hasil observasi keberadaan kotak surat diletakkan di tempat strategis. Hal ini dimaksudkan agar mudah dilihat oleh masyarakat. Letak dan posisi yang strategis tersebut juga dimaksudkan agar masyarakat dengan mudah mengakses kegiatan pengaduan dalam bentuk tertulis.

Kotak Surat BPMP Kota Surakarta berukuran standar dengan tinggi ± 70 cm lebar 40 cm; tebal 20 cm, tertutup dengan kunci gembok. Terdapat lubang disisi atas sebagai tempat masuk surat. Ketika penelitian ini dilakukan peneliti menanyakan

keberadaan kunci kotak surat. Responden agaknya kesulitan menjawab pertanyaan peneliti yang tidak biasa. Responden yang juga petugas pelayanan aduan menyatakan sudah tidak ingat lagi kapan kotak surat itu dibuka. Dia juga tidak tahu kapan terakhir masyarakat menyampaikan pengaduannya dengan memanfaatkan kotak surat.

Hasil wawancara dan observasi atas kotak surat peneliti berkesimpulan bahwa kotak surat sebagai instrumen pengaduan tidak efektif. Kondisi fisik kotak yang tampaknya lama tidak tersentuh, dan berdebu mengkonfirmasi kesimpulan tersebut. Mengandalkan kotak surat sebagai instrumen aduan sia – sia. Hal ini sebenarnya sudah berlangsung lama. *Style* perilaku dan gaya hidup masyarakat telah berubah. Zaman surat menyurat yang kental di masa tahun 1990-an ke belakang telah bergeser ke pola – pola informasi yang lebih praktis dan efisien (Ancok, 2007).

Pengelolaan layanan aduan masyarakat dapat dilakukan secara langsung. Masyarakat mendatangi kantor BPMP Kota Surakarta, bertemu secara langsung dengan pejabat atau petugas yang mengelola pengaduan. Namun demikian BPMP tidak memiliki prosedur tetap yang secara khusus dapat digunakan untuk meng-*handle* pengaduan secara langsung. Sifat pengelolaan pengaduan secara langsung *accidental casse*. Tidak terdapat bentuk – bentuk formulir atau apapun yang dapat dijadikan instrumen pengendalian aduan secara langsung ini.

Pengaduan secara langsung oleh masyarakat lebih efektif. Masyarakat yang berkepentingan langsung mendatangi Kantor BPMP dan ketemu petugas secara langsung. Hampir tanpa prosedur. Penyampaian keluhan, masukan ataupun komplain dapat dilakukan dalam dua bentuk. Secara lisan, dan tertulis dalam bentuk surat. Keluhan secara lisan umumnya berkaitan dengan hal – hal teknis berkenaan dengan *output* produk layanan, seperti kesalahan ketik. Menurut

petugas layanan Agus Riyadi, ST jenis keluhan langsung yang disampaikan secara lisan inilah yang paling banyak diterima oleh BPMP Kota Surakarta. Penuturan Agus Riyadi:

“...keluhan yang disampaikan secara lisan frekuensinya paling banyak. Sifatnya teknis saja seperti kesalahan ketik dari produk administrasi persuratan. Sehingga mudah untuk diselesaikan dengan cepat. Sekedar pembetulan salah ketik. Tidak perlu melalui pelbagai proses langsung dikerjakan oleh petugas”

Karena sifatnya sekedar salah ketik tidak memerlukan proses administrasi. Tidak ada dokumentasi. Berapa jumlah kesalahan yang pernah dilakukan jenis ini tidak ada catatannya.

Pengelolaan komplain atas kesalahan teknis sebagaimana dijelaskan diatas mengandung sisi positif, yaitu kecepatan penyelesaian masalah dan tidak memerlukan prosedur birokrasi. Namun dari sisi kelembagaan menutup kemungkinan dilakukannya evaluasi. Ketiadaan dokumentasi pencatatan keluhan menjadikan BPMP tidak memiliki *history*. Usaha untuk memahami, mencari faktor penyebab sehingga menemukan solusi perbaikan agar dikemudian hari tidak terjadi kesalahan yang samapun nampaknya sulit untuk dilakukan.

Jenis penyampaian keluhan secara langsung dengan surat atau tertulis jarang terjadi. Sepanjang tahun 2014 baru satu masuk surat pengaduan, tanggal 19 Mei 2014. Surat aduan diantar langsung oleh warga masyarakat. Jenis aduan ini lebih bersifat substansial. *Case*-nya adalah masyarakat melakukan komplain atas surat izin pendirian bangunan, yaitu menara tower telekomunikasi, sementara itu masyarakat di sekitar berdirinya bangunan merasa belum pernah memberikan persetujuan.

Aduan tidak sekedar masalah teknis, tetapi lebih kepada substansi atas produk layanan. Pengelolaan aduan jenis ini memperoleh perhatian lebih. Mekanisme

tatakelola menggunakan prosedur tetap atau prosedur baku yang telah diamatkan oleh Perwali 15 Tahun 2011. Masyarakat yang datang secara langsung karena jumlahnya relatif banyak (kurang lebih 5 orang) diterima langsung oleh Kepala Seksi Pengaduan. Ada prosedur administrasi yang dilakukan. Dilakukan pemberkasan administrasi pengaduan dalam bentuk berita acara pengaduan, sekaligus sebagai tanda bukti adanya pengaduan masyarakat.

Dokumen aduan berupa surat aduan dan berita acara aduan tersebut kemudian ditelaah oleh team untuk dilakukan analisis pengaduan untuk menentukan layak tidaknya aduan tersebut diteruskan. Oleh karena aduan tersebut dilakukan oleh kelompok masyarakat secara tertulis dan langsung mendatangi Kantor BPMP maka kejadian tersebut dinilai sebagai aduan yang serius sehingga perlu ada tindak lanjut. Kepala BPMP membuat nota dinas ditujukan kepada instansi teknis dilampirkan surat aduan dan berita acara aduan yang dibuat, untuk ditindak lanjuti. Dengan adanya aduan masyarakat tersebut Kepala BPMP atas nama Walikota Surakarta menanggukhkan sementara Surat Ijin yang telah dikeluarkan sampai dengan adanya kebijakan lanjutan.

Menurut informasi petugas BPMP sepanjang tahun 2014 aduan izin bangunan tower itulah yang paling serius. Aduan – aduan lainnya tidak terlalu substansial. Menilik kejadian aduan yang ada nampaknya pengelolaan aduan atas layanan publik oleh instansi pemerintah belum berkembang. Pada satu sisi masyarakat masih belum terbiasa melakukan komplain hak (individu) atas layanan administrasi pemerintah. Pada sisi lain pemerintah sudah mulai berbenah meningkatkan kualitas layanannya jauh lebih baik dibanding dengan pola perilaku birokrasi pelayanan lama. Ekspektasi masyarakat atas layanan publik masih rendah sementara layanan sendiri sudah ditingkatkan, dengan demikian pendapat Parasuraman, dkk tentang rumus kualitas pelayanan  $Q = E - P$ . Kualitas

disingkat dengan huruf “Q” yaitu *quality* dihasilkan atau terjadi ketika *perceived (p)* atas layanan yang diterima melebihi *expectation (e)*.

Kualitas pelayanan BPMP dalam mengelola aduan, masukan dan komplain selama ini tidak memunculkan problem manajemen yang berarti. Hal ini bukan karena pengelolaan layanan yang telah dilakukan dengan maksimal, tetapi lebih karena gejala umum yang terjadi pada pelayanan publik saat ini, yaitu *mindset* masyarakat atas hak individu dihadapan penyelenggara negara. Model hubungan *kawulo – gusti* (rakyat – penguasa) menempatkan masyarakat sebagai obyek dari kehadiran negara, sementara itu negara memiliki sifat *given* (Dwiyanto ; 1999). Selayaknya kemudian masyarakat berterima kasih kepada pemerintah yang telah sudi memberikan *pengayoman* dan *pengayeman* (Moertono; 1995).

Era demokrasi yang terjadi dewasa ini masih menitikberatkan kepada hak – hak masyarakat yang bersifat kolektif kolegal. Demonstrasi, protes dan sebagainya dilakukan secara berkelompok masih sebatas pada hak atas nama kepentingan kelompok. *Face – to – face* antara masyarakat dengan petugas pemerintah belum banyak berubah konteks dan substansi. Belum banyak beranjak dari pola hubungan *kawulo – gusti*, khususnya dari sisi masyarakat. Sedangkan dari sisi penyedia layanan yakni petugas birokrasi telah beranjak. Layanan administrasi sebagaimana produk BPMP lebih bersifat individu. Harapan masyarakat atas layanan masyarakat masih rendah, sementara petugas telah lebih ramah. Inilah faktor yang menjadi penyebab mengapa formula  $Q = E - P$  (Parasuraman, dkk; 1984) terjadi.

Seiring perjalanan waktu kedepan, akan terjadi perubahan gaya hidup di masyarakat yang diawali dengan perubahan cara pandang hubungan antara masyarakat dengan negara. Negara tidak lebih dari

sekedar entitas pengelola kepentingan bersama yang dibiayai oleh masyarakat melalui pajak (Suryono: 2007). Sama dengan cara pikir hubungan antara *customer* dengan *vendor*. Hubungan antara penyedia layanan dengan pengguna layanan disektor bisnis. *Customer* memiliki ekspektasi yang setimpal dengan kewajiban yang harus ditanggung. Karena itu pelanggan sektor bisnis cenderung *rewel*, mudah melakukan komplain baik dengan cara melakukan aduan secara langsung atau pindah ke tempat lain. Kedepan *mindset* masyarakat atas hubungan layanan birokrasi akan mengejar ketertinggalannya sebagaimana terjadi disektor bisnis. Masyarakat mulai berani untuk menuntut hak – hak individu secara individu kepada penyelenggara negara.

### **Penutup**

Pelayanan pengelolaan aduan BPMP Kota Surakarta jika dikaji dari sisi pendapat Parasuraman, dkk (1984) sebagaimana diuraikan diatas telah menghasilkan pelayanan yang berkualitas. Ketersediaan fasilitas pengelolaan keluhan pelanggan beserta dengan petugas pengelola merupakan hal positif. Masyarakat memiliki sarana yang jelas untuk dapat memberikan masukan, keluhan maupun komplain atas output produk layanan. Penggunaan sarana dan prasarana keluhan baik konvensional seperti kotak surat, *e – mail*, *sms gateway*, serta perhatian terhadap kolom surat pembaca di media cetak umum, menjadikan BPMP lebih dekat kemasyarakat.

Seiring berkembangnya gaya hidup masyarakat serta perubahan *mindset* hubungan masyarakat – negara yang lebih egaliter dan demokratis, akan mendorong kehadiran satuan pengelola keluhan semakin strategis. Kedepan BPMP Kota Surakarta harus tetap berbenah meningkatkan kualitas pengelolaan keluhan pelanggan seiring perubahan kehidupan masyarakat.

### **Daftar Pustaka**

- Ancok, Djamaluddin, 2001, *Manajemen Sumber daya manusia* (MAP 532)
- Blau, Peter M and Meyer, Marshall. W, 2000, *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*, Jakarta, Prestasi Pustakaraya.
- Bryson, John M, (Penerjemah M. Miftahudin),1999 *perencanaan Strategi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 1999, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Makalah Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik Kebijakan dan Persiapannya, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Hughes, O.E, 1994, *Public management and Administration*, New York, St.martin's Press Inc.
- Islamy, Muh.Irfan, 1998, *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*, Malang, Fakultas Ilmu Administrasi- Universitas Brawijaya
- Ida Y, Adjat S. 2003. *Membentuk Pola Perilaku Manusia Pembangunan*. Bogor: IPB Press.
- Kaplan, R.S., and Atkinson A.A., 1998. *Advanced Management Accounting. Third Editio*. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company. New Jersey. Atkinson, dkk (1995)
- Moertono, Soemarsaid, 1985, *Negara dan Usaha Bina Negara Di Jawa Masa Lampau: Studi Tentang Masa Mataram II, Abad XVI Sampai XIX*, Jakarta, Yayasan Obor Indonesia.
- Slamet, Margono. 2004. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Tidak dipublikasikan
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Waldo, Dwight. 1949. *The Administrative State: The Study of the Political Theory of American Public Administration*. New York: The Ronald Press.

Zeithaml VA, Parasuraman, and Berry LL.  
1990. *Delivering quality Service:  
Balancing Customer Perceptions and  
Expectations*. Newyork: The Free  
Press.

Undang – undang nomor 25 tahun 2009

Peraturan Walikota Surakarta Nomor 15  
tahun 2011,