

**PELAYANAN PUBLIK PADA UNIT PELAYANAN TERPADU
PEMERINTAH KOTA DENPASAR**

Public Services in the Integrated Services Unit of the Government of Denpasar

Redioka

Mahasiswa Program Magister IAP, PPSUB

Agus Suryono dan Sumartono

Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik, FIA UB.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menjawab permasalahan tersebut di atas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berlandaskan fenomenologi. Dengan pendekatan ini dilakukan pengamatan yang bersifat holistik dan juga bersifat naturalistik. Sedangkan analisisnya menggunakan pendekatan analisis model interaktif dari Miles dan Huberman (1992). Fokus penelitian ini antara lain: 1) Kondisi desentralisasi UPT Kota Denpasar, 2) Kondisi internal UPT Kota Denpasar, 3) Kondisi eksternal UPT Kota Denpasar, 4) Kualitas pelayanan publik di UPT Kota Denpasar.

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa 8 kriteria standar yang dinilai sebagai ukuran adanya kualitas pelayanan yang baik, yaitu terdiri dari; 1) Kesederhanaan, 2) Kejelasan dan Kepastian, 3) Keamanan, 4) Keterbukaan, 5) Efisien, 6) Ekonomis, 7) Keadilan dan Pemerataan, serta 8) Ketepatan Waktu. Dari hasil pengamatan penelitian di lapangan terhadap 8 jenis pelayanan yang disediakan oleh UPT Kota Denpasar, baru hanya pelayanan Akta-Akta Catatan Sipil yang telah dapat memenuhi kedelapan ukuran kriteria standar tersebut. Sedangkan pelayanan Ijin Reklame baru dapat memenuhi tujuh ukuran kriteria standar tersebut dan pelayanan yang lainnya sebagian terbesar belum dapat memenuhi kriteria standar tersebut. Dengan demikian dari delapan jenis pelayanan yang disediakan oleh UPT Kota Denpasar, baru hanya pelayanan Ijin Reklame dan pelayanan Akta-Akta Catatan Sipil, yang telah dapat dikatakan memberikan pelayanan dengan kualitas yang baik. Sedangkan sebagian besar pelayanan yang lainnya masih belum dapat dikatakan telah memberikan pelayanan dengan kualitas yang baik. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan, kualitas pelayanan publik yang berlangsung di UPT Kota Denpasar masih belum baik.

Kata kunci: layanan publik, kualitas

ABSTRACT

The research goal is answer those problems. Qualitative approach based on the phenomenology is used. The approach involves holistic observation other than naturalistic. The analysis tool is interactive model used by Miles and Huberman (1992).

Focus of the research including: 1) decentralization condition of Compact Service Unit at Denpasar, 2) Internal condition of Compact Service Unit at Denpasar, 3) Eksternal condition of Compact Service Unit at Denpasar, 4) The service quality of Compact Service Unit at Denpasar.

Results show that the eight criteria used to value the services quality are Simplicity, Clarity and Certainty, Security, Openness, Efficiency, Economy, Justice and Decentralization, Timing accuracy. The adjustment at 8 service types provided by Denpasar public service unit by separate study, provides that only Civil Certificate Registration Office can obtain those standar. Service unit of Advertising Permission has achieved seven standards, but most of the rest are fail. From the eight of services provided by Denpasar service unit, only those two offices are called as good service quality provider. Most of the branch are still less in quality. Therefore, it can be summarized that the whole public services in Denpasar service unit still remains low or less.

Keywords: public services, quality

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu bagian dari pada kegiatan administrasi publik. Sebagai mana telah diketahui bersama bahwa administrasi publik mempunyai dimensi cakupan yang amat luas dalam penyelenggaraan kehidupan bernegara. Dari dimensi yang luas tersebut, pelayanan publik salah satu aspek yang paling dekat menyentuh masyarakat. Untuk itulah maka diantara kalangan para ilmuwan ada yang berpendapat, bahwa kualitas pelayanan publik dapat dijadikan salah satu tolok ukur kredibilitas penyelenggaraan suatu pemerintahan (Abdul Wahab, 1999). Sehingga akhir-akhir ini banyak usaha reformasi administrasi oleh Pemerintah untuk memperbaiki ujuk kerja pelayanan publik yang diselenggarakannya.

Demikian pula halnya dengan penelitian ini, mengungkap kualitas pelayanan publik, yang diselenggarakan oleh Unit Pelayanan Terpadu Pemerintah (UPT) Kota Denpasar. Kegiatan pelayanan publik melalui UPT Kota Denpasar ini, merupakan bentuk reformasi administrasi yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Denpasar sejak tahun 1998. Dimana tujuannya adalah ingin meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, yang sebelumnya pernah berlangsung dengan model pelayanan fungsional.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah; 1) Bagaimana kondisi kualitas pelayanan publik pada Unit Pelayanan Terpadu Pemerintah Kota Denpasar?, dan 2) Apa saja faktor-faktor yang telah mendukung maupun menghambat bagi terwujudnya kualitas pelayanan publik pada Unit Pelayanan Terpadu Pemerintah Kota Denpasar ini?

Tujuan penelitian adalah (1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kualitas pelayanan publik pada Unit Pelayanan Terpadu Pemerintah Kota Denpasar yang sedang berlangsung saat ini; dan (2) untuk mengetahui faktor-faktor yang telah memberikan dukungan maupun hambatan bagi terwujudnya kualitas pelayanan publik pada Unit Pelayanan Terpadu Pemerintah Kota Denpasar.

KERANGKA KONSEP

Kerangka konsep penelitian ini berpijak pada konsep teori governance, yang antara lain menyatakan penyelenggaraan pemerintahan yang sentralistis cenderung menghasilkan sistem birokrasi yang rigid dan akhirnya dapat menghasilkan kualitas pelayanan publik yang kurang baik. Kemudian solusi yang disarankan dalam teori ini adalah dengan cara mendesentralisasikan penyelenggaraan pemerintahan (Abdul Wahab, 1999).

Demikian pula dalam pijakan konsep teori yang lainnya yaitu teori manajemen

pelayanan publik, terdapat pandangan yang identik dengan pandangan teori governance ini. Bahwa untuk memperbaiki kualitas pelayanan, salah satunya yang diperlukan adalah adanya desentralisasi pelayanan kepada unit organisasi yang terdekat dengan pelanggan (Osborne, 1992 ; Common, 1993). Disamping faktor desentralisasi juga dikatakan masih terdapat sejumlah faktor yang dapat mendukung maupun menghambat terwujudnya kualitas pelayanan tersebut. Dilihat dari sisi internal organisasi faktor-faktor tersebut dapat berupa kondisi-kondisi antara lain; 1) Kepemimpinan, 2) Lingkungan Kerja, 3) Keterampilan Aparatur, 4) Uraian Tugas, 5) Teknologi Yang Dipakai, 6) Kesadaran Aparatur, 7) Kelengkapan Sarana, dan 8) Budaya Patrimonial. Sedangkan dilihat dari sisi eksternal organisasi faktor-faktor tersebut dapat berupa kondisi-kondisi antara lain; 1) Tekanan Pelanggan dan 2) Tekanan Teknologi (Chapman, 1973; Steer, 1985; Effendi, 1995 dan Moenir, 1998).

Pada bagian yang lainnya menurut pandangan “teori konsumenisme” dikatakan masih diperlukan adanya jaminan kualitas dari produsen (provider) kepada konsumen (user) dalam hubungannya dengan penyajian kualitas suatu produk. Dalam pandangan teori ini tidak terjadi adanya keseimbangan kekuatan diantara mereka yang menyediakan barang dan jasa (produsen/provider), dengan untuk siapa barang dan jasa tersebut disediakan (konsumen/user). Posisi produsen selalu lebih kuat dibandingkan dengan posisi konsumen. Sehingga konsumen akan selalu dirugikan dalam konteks penyajian kualitas suatu produk. Untuk menjamin agar produk yang dihasilkan oleh produsen benar-benar produk yang berkualitas, diperlukan adanya pergeseran keseimbangan kekuatan dari produsen (provider) kepada konsumen (user). Caranya adalah dengan jalan membuka akses bagi konsumen/user (access), memberikan

kesempatan memilih (choice), membuka informasi yang luas (information), memberikan kesempatan untuk menerima ganti rugi (redress) dan keterwakilan kepentingan konsumen (representation) (Potter, 1989, dalam Kevitt, 1994). Dalam penelitian ini jaminan kualitas dikategorikan ke dalam faktor internal organisasi yang dapat menentukan kualitas pelayanan.

Selanjutnya untuk menilai kualitas pelayanan publik dalam kondisi “mutual knowledge”, penelitian ini menggunakan kriteria antara lain; 1) Kesederhanaan, 2) Kejelasan dan Kepastian, 3) Keamanan, 4) Keterbukaan, 5) Efisien, 6) Ekonomis, 7) Keadilan dan Pemerataan, serta 8) Ketepatan Waktu (Moenir, 1998; Kristiadi, 1990 dan Islamy, 1999). Kondisi mutual knowledge adalah kondisi dimana antara produsen (provider) dan konsumen (user) sama-sama dapat dengan mudah untuk mengevaluasi kualitas dari pada suatu produk.

Berdasarkan atas kerangka konsep teori tersebut diatas, maka penelitian ini merumuskan kerangka konsep pemikiran antara lain: 1) Mencermati kondisi desentralisasi tersebut pada UPT Kota Denpasar dalam mewujudkan kualitas pelayanan publik, 2) Mencermati kondisi faktor-faktor internal organisasi UPT Kota Denpasar dalam mewujudkan kualitas pelayanan publik, 3) Mencermati kondisi faktor-faktor eksternal organisasi UPT Kota Denpasar dalam mewujudkan kualitas pelayanan publik, dan 4) Mencermati kondisi kualitas output dari pada pelayanan publik yang dihasilkan oleh UPT Kota Denpasar ini. Dengan kerangka konsep pemikiran yang demikian ini, penilaian kualitas tersebut dilihat dari aspek proses dan juga dari aspek outputnya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berlandaskan fenomenologi. Dengan pendekatan ini akan dilakukan pengamatan yang bersifat holistik dan juga bersifat naturalistik. Sedangkan analisisnya menggunakan pendekatan analisis model interaktif dari Miles dan Huberman (1992).

Fokus Penelitian.

- a. Kondisi desentralisasi UPT Kota Denpasar,
 - 1) Intensitas Kewenangannya.
- b. Kondisi Internal Organisasi UPT Kota Denpasar.
 - 1) Kepemimpinan, 2) Teknologi Yang Dipakai, 3) Lingkungan Kerja, 4) Kesadaran Aparatur, 5) Keterampilan Aparatur, 6) Kelengkapan Sarana, 7) Uraian Tugas.
- c. Kondisi Eksternal Organisasi UPT Kota Denpasar.
 - 1) Tekanan Pelanggan,
 - 2) Tekanan Teknologi
- d. Kualitas Pelayanan Publik di UPT Kota Denpasar.
 - 1) Kesederhanaan
 - 2) Kejelasan dan Kepastian.
 - 3) Keamanan
 - 4) Keterbukaan.

Data dan Teknik Pengumpulannya

Data utama penelitian ini ber-sumber dari wawancara dengan para pegawai yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pelayanan publik ini, dan juga dengan para pejabat/pimpinan unit Instansi Pemerintah yang terkait dengan UPT Kota Denpasar, serta dengan masyarakat pengguna pelayanan publik yang disediakan oleh UPT Kota Denpasar. Sedangkan data tambahannya bersumber dari data dokumentasi yang diambil dari buku agenda kegiatan pelayanan dan laporan bulanan kegiatan pelayanan publik yang di jumpai di UPT

Kota Denpasar, maupun di berbagai instansi terkait UPT Kota Denpasar ini.

Untuk keperluan triangulasi data utama juga diambil dengan cara observasi. Sedangkan untuk beberapa data tambahan yang tidak tersedia dalam bentuk dokumentasi dilakukan pengambilannya dengan record.

Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menjamin derajat kepercayaan hasil penelitian ini, dari sejak awal telah diupayakan menjaga keabsahan data yang dikumpulkannya. Teknik yang ditempuh untuk menjaga keabsahan data tersebut antara lain dilakukan dengan cara; a) Melakukan ketekunan pengamatan, b) Melakukan triangulasi, c) Menyelenggarakan pemeriksaan sejawat melalui diskusi, d) Melakukan pemeriksaan rinci dan menyeluruh terhadap kualitas data.

Analisis Data.

Teknik analisis data yang di-gunakan dalam penelitian ini, adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992). Analisis ini terdiri dari 3 komponen dasar yaitu; reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau generalisasi yang mekanismenya berlangsung secara data driven. Analisis tersebut diawali dengan melakukan pengumpulan data dan berlangsung terus sampai pada saat penelitian ini berakhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian dari Aspek Desentralisasi

Desentralisasi mengandung makna adanya pelimpahan wewenang dari organisasi pusat kepada organisasi yang ada di bawahnya, atau dapat pula kepada organisasi lain yang tidak merupakan bawahannya dalam struktur organisasi tersebut. Ini berarti adanya pelimpahan kewenangan untuk merumuskan suatu kebijakan, melaksanakan kebijakan tersebut dan mengatur terhadap berbagai hal dalam

rangka mencapai tujuan kebijakan tersebut. Dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan akan terlihat adanya intensitas pelimpahan ke-wenangan tersebut dapat mulai dari yang sempit hingga mencapai yang luas. Kemudian dalam konteks manajemen pelayanan publik desentralisasi diyakini akan dapat mewujudkan pemerintahan yang lebih responsive, lebih akuntabel, lebih produktif, lebih efisien dan lebih efektif, sehingga akhirnya akan dapat mewujudkan pelayanan publik yang lebih berkualitas. Intisari dari pandangan teoritis tersebut di atas dikemukakan oleh beberapa ahlinya antara lain: Chapman (1973), Rondenelli (1981), Osborne (1992) dan Common (1993).

Kemudian jika dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu sebagaimana dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain; Makya (1997), Ardana (1999), Susanto (2000), Merta (2000) dan Soetrisno (2000). Yang mencermati konteks desentralisasi adalah penelitian dari Ardana (1999). Mereka mencermati pelaksanaan desentralisasi pada Kantor Akta Catatan Sipil di Kabupaten Daerah Tingkat II Buleleng, yang kemudian dikaitkannya dengan kualitas pelayanan yang dapat dihasilkannya. Dengan dekonsentrasi berarti disana tampak adanya pelimpahan wewenang yang sangat kecil kepada lembaga penyelenggara pelayanan publik. Dalam penelitian Ardana tersebut, ditemui pelayanan akta cenderung memperlihatkan kepentingan birokrasi bukan kepentingan masyarakat. Di sisi lain juga dikatakan kekuasaan penataan personil, peralatan, prosedur dan pembiayaan untuk pelayanan bermutu masih sangat ditentukan oleh peraturan yang berorientasi pada kepentingan birokrasi.

Sedangkan hasil penelitian ini, menemui bahwa kecilnya intensitas kewenangan yang dilimpahkan kepada Unit Pelayanan Terpadu (UPT) Kota Denpasar, mengakibatkan ter-batasnya kewenangan Pimpinan UPT dalam melaksanakan

fungsinya, yang pada akhirnya mengakibatkan ter-wujudnya kualitas pelayanan publik yang kurang baik. Dengan demikian temuan penelitian ini dan juga dikuatkan oleh temuan penelitian Ardana, dapat dikatakan mendukung pandangan teori desentralisasi. Dimana makna yang dapat disimpulkan dalam teori ini adalah bahwa intensitas pelimpahan kewenangan kepada suatu organisasi penyelenggaraan pelayanan publik, akan menentukan kualitas pelayanan yang diberikannya.

Kajian dan Aspek Kondisi Internal Organisasi

Secara teoritis selain kondisi desentralisasi yang dapat menentukan kualitas pelayanan, juga masih akan ditentukan oleh kondisi yang ada pada internal organisasi itu. Kondisi-kondisi tersebut antara lain terdiri dari: kepemimpinan, lingkungan kerja, keterampilan aparatur, uraian tugas, kesadaran aparatur, teknologi yang dipakai, kelengkapan sarana, budaya patrimonial dan jaminan kualitas.

a. Kepemimpinan

Menurut Steer (1985) karakter kebijakan dan praktek manajemen merupakan variabel yang mendukung kualitas pelayanan. Pandangannya ini dapat dipahami bahwa pengoperasian suatu kebijakan bagaimanapun karakternya sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk menjabarkan lebih lanjut kebijakan-kebijakan tersebut kedalam praktek manajemen pada organisasi tersebut. Dalam konsep pemikirannya ini juga terkandung makna, bahwa untuk mencapai sasaran suatu kebijakan, sangat dibutuhkan adanya kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya, agar mereka bertindak pada arah yang ingin dicapai oleh kebijakan tersebut. Sehingga dalam konteks penelitian ini, dapat dikatakan untuk mencapai terwujudnya kualitas

pelayanan yang baik akan sangat ditentukan oleh kondisi kepemimpinan pada internal organisasi tersebut.

Dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh kelima peneliti tersebut diatas, mereka tidak mencermati kondisi kepemimpinan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fokus kelima penelitian tersebut tidak sama dengan fokus penelitian ini.

Sedangkan dari hasil temuan penelitian ini, tampak bahwa terbatasnya intensitas kewenangan yang diterima oleh Sekretaris Koordinator Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, akhirnya telah menghasilkan kualitas pelayanan yang kurang baik selama ini. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat dikatakan mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Steer tersebut di atas.

b. Lingkungan Kerja

kemudian lebih lanjut Steer (1985) juga menyatakan karakteristik lingkungan kerja yang dapat menentukan kualitas pelayanan. Dalam hal ini dimaksudkan adalah lingkungan kerja yang kondusif dan suasana kerja yang nyaman cenderung meningkatkan semangat kerja. Keadaan yang demikian akan dapat mewujudkan efektivitas organisasi dan pada akhirnya akan dapat mewujudkan kualitas pelayanan yang baik pula.

Dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu oleh kelima peneliti tersebut di atas, mereka tidak mencermati kondisi lingkungan kerja. Dengan demikian fokus dari pada kelima penelitian tersebut dapat dikatakan tidak sama dengan fokus penelitian ini.

Sedangkan dari hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa, kondisi lingkungan tempat kerjanya sesungguhnya sudah cukup kondusif untuk menunjang pelaksanaan aktivitas kerja bagi para pegawainya. Namun karena pengawasan kepada para pegawai sangat lemah sebagai

akibat dari pada kondisi kepemimpinan yang lemah, maka para pegawai menjadi kurang disiplin dalam memanfaatkan jam kerja kantor untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga kondisi lingkungan kerja yang sudah kondusif tersebut akhirnya tidak dapat mewujudkan kualitas pelayanan yang baik. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat dikatakan tidak mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Steer tersebut di atas.

c. Ketrampilan Aparatur

Selanjutnya Steer (1985) juga menyebutkan karakteristik pekerja sebagai variabel yang dapat mendukung terwujudnya kualitas pelayanan. Maksudnya disini ketrampilan yang dimiliki oleh para pelaksana organisasi, sesuai dengan job tugas mereka akan dapat mewujudkan efektivitas kerja, yang pada akhirnya akan mewujudkan efektivitas organisasi dan akhirnya juga akan dapat mewujudkan kualitas pelayanan yang baik, bagi organisasi yang menyelenggarakan pelayanan publik.

Demikian pula pandangan yang serupa dikemukakan oleh Moenir (1998). Menurutnya profesionalisme pegawai yang sesuai dengan job tugas para pegawai akan sangat membantu bagi terwujudnya kualitas pelayanan yang baik.

Kemudian jika dikaitkan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh kelima peneliti tersebut diatas, hanya penelitian dari Merta (2000) yang mencermati profesionalisme pegawai erat kaitannya dengan terwujudnya kualitas pelayanan yang baik tersebut. Hasil temuannya menunjukkan bahwa profesionalisme pegawai yang kurang baik, belum cukup memadai untuk mendukung kualitas pelayanan.

Sedangkan pada hasil penelitian ini, ditemui bahwa sebagian besar ketrampilan pegawai Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar masih kurang baik. Kondisi yang demikian ini pada akhirnya telah

mewujudkan kualitas pelayanan yang kurang baik selama ini.

Dengan demikian temuan penelitian ini, yang juga dikuatkan oleh temuan penelitian Merta tersebut di atas, mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Steer maupun oleh Moenir, tentang profesionalisme/ ketrampilan pegawai akan dapat menentukan terwujudnya kualitas pelayanan.

d. Uraian Tugas

Lebih lanjut Moenir (1998), menyatakan bahwa faktor aturan yang menjadi landasan kerja organisasi dapat mendukung terwujudnya kualitas pelayanan. Pandangannya ini dapat diartikan mengacu pada uraian tugas. Dimana uraian tugas adalah merupakan wujud penjabaran secara detail mengenai fungsi, tugas pokok dan wewenang masing-masing orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Kejelasan uraian tugas tersebut akan berpengaruh pada kelancaran pekerjaan setiap orang, yang pada akhirnya juga akan turut menentukan terwujudnya kualitas suatu pelayanan.

Kemudian jika dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu sebagai mana dilakukan oleh kelima peneliti tersebut di atas, diantara mereka tersebut tidak mencermati tentang kondisi uraian tugas. Dengan demikian fokus kelima penelitian tersebut, dapat dikatakan tidak sama dengan fokus penelitian ini.

Selanjutnya hasil penelitian ini menemui bahwa SK Nomor 524 Tahun 1998, sebagai landasan hukum Pembentukan Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar, tidak diikuti dengan penjabaran uraian tugas yang jelas. Sehingga ketidakjelasan uraian tugas tersebut pada akhirnya telah mengakibatkan adanya kualitas pelayanan yang kurang baik. Dengan demikian temuan penelitian ini mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Moenir.

e. Kesadaran Aparat

Moenir (1998) juga mengatakan bahwa kesadaran para pejabat serta petugas yang berkecimpung dalam pelayanan namun akan mendukung terwujudnya kualitas pelayanan. Dalam penelitian ini disebut dengan istilah kesadaran aparatur. Pandangan Moenir tersebut mengandung makna adanya sikap mental para pegawai publik yang dengan sadar patuh terhadap perundang-undangan yang mengatur tentang kepegawaian. Sikap mental yang patuh tersebut cenderung tidak akan melalaikan tugas-tugas yang memang menjadi tanggung jawabnya. Kondisi yang demikian pada akhirnya akan dapat mewujudkan kualitas pelayanan yang baik.

Dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu sebagaimana yang dilakukan oleh kelima penelitian tersebut, diantara mereka itu tidak ada yang mencermati kondisi kesadaran aparatur. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penelitian tersebut fokusnya berbeda dengan fokus penelitian ini.

Sedangkan dari hasil penelitian ini ditemui bahwa kondisi kesadaran aparatur pada unit pelayanan Terpadu Kota Denpasar masih kurang baik. Kondisi yang demikian ini telah menghasilkan kualitas pelayanan publik yang kurang baik. Dengan demikian temuan penelitian ini mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Moenir.

f. Teknologi yang Dipakai

Lebih lanjut Moenir (1998), juga menyebutkan faktor teknologi yang dipakai akan dapat mendukung terwujudnya kualitas pelayanan. Tentunya dalam hal ini teknologi tersebut juga harus disesuaikan dengan kemampuan sumber daya manusia yang akan mengoperasikan teknologi tersebut.

Dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu sebagaimana yang dilakukan oleh kelima peneliti tersebut diatas, diantara mereka tersebut tidak ada yang mencermati faktor teknologi yang dipakai.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penelitian tersebut tidak sama fokusnya dengan penelitian ini.

Sedangkan hasil penelitian ini, menemukan bahwa penggunaan teknologi komputer yang dipakai oleh lini belakang, belum mampu di-manfaatkan secara maksimal. Kondisi yang demikian disebabkan karena sebagian besar para pegawai di lini belakang belum mampu menggunakan peralatan tersebut. Sehingga keadaan yang demikian ini telah menghasilkan kualitas pelayanan yang kurang baik. Dengan demikian temuan penelitian ini dapat dikatakan mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Moenir.

g. Kelengkapan Sarana

Kemudian Moenir (1998), juga mengatakan bahwa kelengkapan sarana pelayanan akan dapat mendukung terwujudnya kualitas. Dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu sebagaimana yang dilakukan oleh kelima peneliti tersebut diatas, diantara mereka tersebut tidak mencermati kondisi kelengkapan sarana pelayanan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penelitian tersebut fokusnya tidak sama dengan penelitian ini.

Sedangkan hasil dari pada penelitian ini ditemui bahwa kelengkapan sarana pada Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar masih belum cukup. Kondisi yang demikian itu masih belum dapat mendukung kelancaran mobilitas pelayanan. Sehingga pada akhirnya menghasilkan kualitas pelayanan yang kurang baik. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat dikatakan mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Moenir.

h. Budaya Patrimonial

Effendi (1995) menyatakan budaya patrimonial merupakan faktor penghambat bagi terwujudnya kualitas pelayanan publik. Budaya patrimonial yang dimaksudkan disini adalah budaya yang

tumbuh di kalangan para birokrasi pemerintahan.

Dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu sebagaimana yang dilakukan oleh kelima peneliti tersebut, tidak ada yang mencermati kondisi budaya patrimonial. Dengan demikian penelitian tersebut fokusnya dapat dikatakan berbeda dengan penelitian ini.

Sedangkan pada penelitian ini ditemukan bahwa budaya patrimonial yang tumbuh di kalangan aparat birokrasi penyelenggara pelayanan publik Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar, disertai oleh kondisi kesadaran aparatur yang kurang baik, akhirnya telah dapat menghasilkan kualitas pelayanan publik yang kurang baik. Dengan demikian temuan penelitian ini dapat dikatakan mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Effendi.

i. Jaminan Kualitas

Potter (1989) dalam teori konsumerisme mengemukakan pandangannya tentang hubungan antara produsen dan konsumen dalam konteks kualitas. Inti teorinya mengatakan tidak terjadi keseimbangan kekuatan antara produsen dan konsumen. Sehingga posisi konsumen akan selalu dirugikan dalam konteks kualitas suatu produk. Sehingga untuk mewujudkan kualitas tersebut perlu diberikan kekuatan tawar kepada konsumen terhadap produsen. Caranya dengan memberikan kemudahan "access" menyediakan "information" yang luas, menyediakan "choice", menyediakan "reddres" dan menyediakan "representation" bagi masyarakat luas (konsumen). Ketersediaan terhadap kelima hal ini adalah merupakan bentuk adanya "jaminan kualitas" bagi terwujudnya kualitas pelayanan publik.

Dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu oleh kelima peneliti tersebut diatas, tidak satupun diantara mereka yang mencermati jaminan kualitas. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan fokus

penelitian tersebut tidak sama dengan penelitian ini.

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar masih kurang memberikan jaminan kualitas. Kondisi yang demikian ini telah menghasilkan adanya kualitas pelayanan publik yang kurang baik. Dengan demikian temuan penelitian ini mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Potter.

1. Kajian dari Aspek Kondisi Eksternal Organisasi

a. Tekanan Pelanggan

Chapman (1973), menyatakan masyarakat modern dimasa depan menaruh perhatian yang semakin besar terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Masyarakat akan secara kontinyu menentang kebijakan-kebijakan pemerintah yang menghasilkan ketidakadilan, menentang terhadap penempatan fasilitas publik yang tidak sesuai dan sebagainya. Demikian pula pandangan yang serupa dikemukakan oleh Steer (1985), yang menyatakan karakteristik lingkungan meliputi kondisi lingkungan, eksternal organisasi. Tekanan-tekanan tersebut lebih lanjut akan dapat meluas dalam bentuk tekanan kelompok, seperti berbentuk organisasi masyarakat maupun berbentuk organisasi politik. Inti dari pada kedua pandangan ilmuwan ini dapat ditarik maknanya, bahwa kuat lemahnya tekanan masyarakat (pelanggan) kepada lembaga penyelenggara pelayanan publik akan dapat menentukan kualitas pelayanan publik yang diberikannya.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu sebagaimana dilakukan oleh kelima peneliti tersebut di atas, tidak ada kondisi tekanan pelanggan sebagai faktor eksternal organisasi yang dapat menentukan terwujudnya suatu kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dengan

demikian dapat dikatakan fokus penelitian tersebut berbeda dengan penelitian ini.

Sedangkan pada penelitian ini ditemukan bahwa kondisi tekanan pelanggan terhadap penyelenggara pelayanan publik masih lemah, baik yang dilakukan secara perorangan maupun secara terorganisir. Lemahnya kondisi tekanan pelanggan ini akhirnya telah menghasilkan kualitas pelayanan publik pada Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar yang masih kurang baik. Dengan demikian temuan penelitian ini dapat dikatakan mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Chapman dan Steer tersebut di atas.

b. Tekanan Teknologi

Chapman (1973), juga menyatakan adanya pengaruh yang kuat perubahan teknologi terhadap organisasi. Teknologi yang terus mengalami perkembangan akan memperkuat kecenderungan untuk mengurangi hirarki organisasi, yang kemudian akan membuat organisasi menjadi lebih fleksibel dan sistemnya lebih terbuka. Organisasi yang demikian akan menghasilkan inovasi dan keterbukaan. Jadi inti dari pada pandangan Chapman ini, bahwa perubahan teknologi di lingkungan eksternal organisasi akan dapat memberi tekanan kepada lingkungan internal organisasi khususnya pada perubahan sistem kerja mereka, sistem kerja tersebut pada akhirnya akan dapat menentukan kualitas.

Dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu sebagaimana yang dilakukan oleh kelima peneliti tersebut di atas, tidak ada diantara mereka yang mencermati kondisi tekanan teknologi yang terhadap lingkungan internal organisasi dalam konteksnya terhadap penentuan kualitas pelayanan. Dengan demikian penelitian tersebut dapat dikatakan fokusnya berbeda dengan penelitian ini.

Sedangkan temuan daripada penelitian ini, perkembangan teknologi multimedia di lingkungan eksternal Unit

Pelayanan Terpadu (UPT) Kota Denpasar, telah mendorong mana-jemen organisasi UPT untuk me-lakukan perubahan teknologi yang mereka sedang pergunakan saat ini. Disisi lain penggunaan teknologi yang sedang dipakai saat ini, masih belum mampu dimanfaatkan secara maksi-mal, untuk menunjang pelaksanaan pelayanan publik oleh sumber daya manusia yang tersedia. Sehingga kesimpulan yang dapat ditarik dari temuan ini, bahwa penggunaan teknologi multi media mungkin ada benarnya akan dapat memperbaiki kualitas pelayanan publik yang akan diberikan oleh Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar, akan tetapi masih belum dibuktikan pada saat ini, karena teknologi tersebut belum diterapkan. Dengan demikian dapat dikatakan temuan penelitian ini mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Chapman.

Kajian dari Aspek Kualitas Pelayanan yang Dihasilkan

Secara konsep teori terdapat banyak pandangan tentang kreteria yang harus dipenuhi untuk memberikan penilaian output dari pada suatu pelayanan publik agar dapat dikatakan mempunyai predikat yang berkualitas baik. Dari banyak pandangan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan pandang pe-nilaiian kualitas yang dikemukakan oleh Islamy (1999) dan Kristiadi (1998). Kedua ilmuwan ini memberikan kreteria bahwa suatu pelayanan publik dapat dikategorikan mempunyai kualitas yang baik, jika pelayanan tersebut dapat memenuhi kreteria antara lain; kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, keadilan dan pemerataan, serta ketepatan waktu.

Jika dikaitkan dengan hasil pene-litian terdahulu sebagaimana yang dilakukan oleh kelima peneliti tersebut di atas, mereka yang secara langsung melakukan penilaian kualitas atas output dari suatu

pelayanan penye-lenggaraan pelayanan publik adalah dilakukan oleh Susanto (2000), Merta (2000) dan Sutrisno (2000). Namun ketiga peneliti ini tidak menggunakan ukuran kreteria yang utuh sebagaimana dirumuskan oleh Islamy maupun oleh Kristiadi seperti tersebut di depan. Sehingga jika dibandingkan dengan peneliti ini, penelitian tersebut hanya mendekati kemiripan saja. Fokus penelitian tersebut dapat dikatakan berbeda dengan penelitian ini.

Selanjutnya temuan daripada penelitian ini terhadap penilaian kualitas pelayanan publik yang diseleng-garakan oleh Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar, berdasarkan atas delapan ukuran kreteria standar tersebut di atas, dari delapan jenis pelayanan yang diseleng-garakan melalui lembaga ini, hanya satu pelayanan yaitu pelayanan Akta-Akta Catatan Sipil yang telah dapat memenuhi kedelapan kreteria tersebut. Dan satu jenis pelayanan yang lainnya yaitu pelayanan Ijin Reklame telah dapat memenuhi tujuh kreteria dari delapan kreteria tersebut. Sehingga dengan demikian baru dua jenis pelayanan ini, yang telah dapat dikatakan mempunyai kategori pelayanan dengan predikat baik yang berlangsung di Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar ini.

Sedangkan enam jenis pelayanan yang lainnya lagi yaitu pelayanan-pelayanan: Ijin Mendirikan bangunan (IMB), Surat Ijin Tempat Usaha dan Undang-Undang gangguan (SITU/HO), Persetujuan Prinsip Membangun, Kartu Keluarga dan Kartu Tanda Penduduk (KK dan KTP), Ijin Prinsip Usaha Rekreasi dan Hiburan Umum, serta Ijin Usaha Rekreasi dan Hiburan Umum, masih belum dapat memenuhi sebagian besar dari kreteria standar yang ditetapkan tersebut. Sehingga dengan demikian semua pelayanan ini, masih belum dapat dikatakan mem-punyai predikat pelayanan dengan kualitas yang baik.

Jadi dari keseluruhan hasil peni-laian terhadap kualitas pelayanan publik yang berlangsung melalui Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar ini, dapat dikatakan sebagian besar masih belum baik. Dengan demikian temuan penelitian ini, dapat dikatakan mendukung pandangan teori yang dikemukakan oleh Islamy dan Kristiadi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan.

a. Kondisi Desentralisasi Pemerintahan Dalam Menentukan Kualitas Pelayanan Publik Di UPT Kota Denpasar.

Ketidakjelasan eselonisasi kelembagaan Unit Pelayanan Terpadu (UPT) Kota Denpasar dalam sistem tata organisasi pemerintahan di daerah, mengakibatkan kecilnya intensitas kewenangan yang dilimpahkan ke Lembaga UPT ini, kemudian selanjutnya mengakibatkan terbatasnya kewenangan pimpinan UPT dalam melaksanakan fungsinya, yang akhirnya mengakibatkan terwujudnya kualitas pelayanan yang kurang baik selama ini.

b. Kondisi Internal Organisasi Dalam Menentukan Kualitas Pelayanan Publik Di UPT Kota Denpasar.

Terbatasnya intensitas kewenangan pimpinan, lingkungan kerja yang kondusif dengan pengawasan yang lemah sebagai akibat daripada lemahnya kepemimpinan, keterampilan para pegawai yang kurang baik, belum optimalnya penggunaan teknologi yang dimiliki, kurangnya prasarana pelayanan, adanya budaya patrimonial yang disertai oleh kurangnya kesadaran aparaturnya dan kurangnya pemberian jaminan kualitas pada UPT

Kota Denpasar, telah menghasilkan kualitas pelayanan yang kurang baik selama ini.

c. Kondisi Eksternal Organisasi Dalam Menentukan Kualitas Pelayanan Publik di UPT Kota Denpasar.

Dilihat dari kondisi tekanan pelanggan, lemahnya tekanan pelanggan dalam hal ini masyarakat kota Denpasar maupun Lembaga DPRD Kota Denpasar terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh UPT Kota Denpasar, telah mengakibatkan kurang baiknya kualitas pelayanan yang diberikan selama ini.

Dilihat dari tekanan teknologi, perkembangan teknologi di lingkungan eksternal organisasi UPT Kota Denpasar, telah memberikan tekanan yang kuat kepada lingkungan internal organisasi UPT untuk melakukan perubahan dalam manajemen pelayanan publik dimasa depan, namun belum dapat dibuktikan akan dapat memperbaiki kualitas pelayanan yang telah diberikan selama ini, karena teknologi tersebut belum diterapkan.

d. Kualitas Pelayanan Publik di UPT Kota Denpasar.

Dari 8 urusan yang pelayanannya berlangsung melalui UPT Kota Denpasar, sebagian besar dapat dikatakan masih belum mencerminkan kualitas pelayanan yang baik. Urusan-urusan yang telah dapat dikatakan memberikan kualitas pelayanan yang baik, antara lain baru hanya pada pelayanan Akta-Akta Catatan Sipil dan pelayanan Ijin Reklame.

e. Faktor-faktor Utama Yang Menghambat Terwujudnya Kualitas Pelayanan di UPT Kota Denpasar.

Dari keseluruhan hasil penelitian ini dapat disimpulkan terdapat sejumlah faktor yang menjadi peng-hambat utama bagi

terwujudnya kualitas pelayanan publik. Faktor-faktor tersebut terdiri dari; ketidakjelasan eselonering kelembagaan UPT, adanya ketidakjelasan uraian tugas, kurangnya profesionalisme pegawai, dan kurangnya prasarana untuk dapat memobilisasi aktivitas pelayanan. Kondisi yang demikian ini pada akhirnya tidak dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat yang bersifat “one stop service”.

f. Faktor-faktor Yang Mendukung Dalam Menentukan Kualitas Pelayanan di UPT Kota Denpasar.

Dari keseluruhan hasil penelitian ini dapat disimpulkan ada dua faktor yang akan dapat mendukung bagi terwujudnya kualitas pelayanan publik dimasa depan. Faktor tersebut antara lain adanya komitmen dukungan Pucuk Pimpinan Pemerintah Kota Denpasar yang kuat untuk melanjutkan kebijakan pemberian pelayanan prima melalui UPT Kota Denpasar dan telah tersedianya Gedung Kantor yang sangat representative untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Saran-Saran

a. Memastikan Eselonering Kelembagaan UPT Kota Denpasar.

Karena eselonering UPT selama ini belum jelas, maka hal ini perlu dipastikan di masa depan. Kewenangan untuk membentuk kelembagaan perangkat di daerah ada di tangan Pemerintah Daerah, dalam hal ini Walikota Denpasar bersama-sama dengan DPRD Kota Denpasar. Dengan mempertimbangkan tingkat eselonering yang tertinggi instansi yang diberikan kewenangan melayani publik saat ini adalah II b, maka kedudukan eselonering UPT ini juga sekurang-kurangnya juga harus didudukkan setara dengan eselonering II b. Kelembagaannya

sebaiknya berbentuk “Badan/Kantor”. Sebagai lembaga teknis daerah, dia akan dapat ditempatkan langsung berada di bawah Walikota dan bertanggung jawab kepada Walikota. Dilihat dari eseloneringnya Lembaga Teknis Daerah tersebut termasuk kedalam eselon II b.

b. Melengkapi Uraian Tugas Pada Kelembagaan UPT Kota Denpasar.

Keputusan Walikotamadya Nomor 524 Tahun 1998, sebagai dasar hukum pembentukan UPT Kota Denpasar, selama ini masih belum dilengkapi dengan uraian tugas. Jika uraian tugas tersebut telah dapat dirumuskan, maka batas-batas kewenangan dan tanggung jawab masing-masing orang yang terlibat dalam kegiatan di Lembaga UPT ini akan menjadi jelas. Dengan demikian pada akhirnya akan dapat mendukung terwujudnya kualitas pelayanan yang lebih baik.

c. Meningkatkan Profesionalisme Para Pegawai Pada UPT Kota Denpasar.

Sebagaimana juga telah di-sebutkan di depan, bahwa sebagian terbesar para pegawai yang di tempatkan di UPT Kota Denpasar selama ini masih berstatus honorer (THL) dan belum pernah mendapatkan pendidikan struktural/ fungsional. Demikian pula bagi mereka yang telah pernah mengikuti pendidikan struktural / fungsional, ternyata penempatan mereka sebagian terbesar masih belum sesuai dengan bidang tugas yang diembannya pada saat ini. Dengan demikian dimasa ke depan ini perlu dipertimbangkan peningkatan profesionalisme para pegawai, sekurang-kurangnya memberikan pendidikan / pelatihan yang dapat mendukung bidang tugasnya.

c. Melengkapi Tenaga Personalia Pada UPT Kota Denpasar.

UPT Kota Denpasar sebagai kelembagaan yang bertugas untuk mengkoordinasikan pelayanan publik, masih belum dilengkapi dengan tenaga personalia lini belakang. Tidak tersedianya personalia lini belakang ini telah mengakibatkan berbagai kendala. Untuk itulah maka dimasa ke depan UPT Kota Denpasar, masih perlu dilengkapi dengan penambahan tenaga personalia yang akan di-tempatkan pada lini belakang UPT ini.

e. Melengkapi Prasarana Pada UPT Kota Denpasar.

Jumlah prasarana yang dimiliki oleh UPT Kota Denpasar, masih belum dapat menciptakan mobilitas dalam hal proses penyelesaian permohonan masyarakat. Hal ini terkait dengan jarak antara tempat kedudukan UPT Kota Denpasar dengan tempat kedudukan Unit Organisasi Induk yang mempunyai kewenangan memproses permohonan tersebut letaknya terpisah dan berjauhan. Untuk itulah maka sebelum penggunaan “teknologi multi media” diterapkan di UPT Kota Denpasar, dengan masih menggunakan sistem pelayanan seperti saat ini, sebaiknya disiapkan “transportasi khusus”.

f. Perlu Mempertimbangkan Jaminan Kualitas Pada UPT Kota Denpasar

Pelayanan publik yang berlangsung melalui UPT saat ini masih belum baik. Agar penyelenggaraan pelayanan publik dimasa depan dapat lebih ditingkatkan kualitasnya, maka UPT Kota Denpasar masih perlu mempertimbangkan untuk memberikan jaminan kualitas dengan cara; mewujudkan keterbukaan informasi, membuka kesempatan untuk memilih pelayanan yang disediakan dan membuka kesempatan bagi masyarakat untuk menerima ganti rugi atas kesalahan yang dibuat oleh provider. Jika ketiga hal ini dapat disediakan, maka akan muncul rasa tanggung jawab yang lebih besar bagi para

pegawai yang terlibat di dalamnya. Sehingga pada akhirnya akan dapat mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA.

- Abdul Wahab, Solichin. 1998. Re-formasi Pelayanan Publik Me-nuju Sistem Pelayanan Yang Responsive dan Berkualitas. Program Pasca-sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- _____. 1999. Reformasi Pelayanan Publik Kajian Dari Perspektif Teori Governance. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Kebijakan, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Ardana, Dewa Made Joni. 1999. Pelaksanaan Dekonsentrasi Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik (Studi Tentang Upaya Peningkatan Pelayanan Akta-akta Pada Kantor Catatan Sipil Kabupaten Buleleng-Bali), Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Barzelay, Michael. 1992. Breaking Through Bureaucracy. A New Vision For Managing in Government, by The Regents of the University of California.
- Budiman, Arif. 1977. Teori Negara (Negara, Kekuasaan dan Ideologi).. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Callum, Bruce MC. 1984. The Public Service Manager, An Introduction to Personal Management in The Australian Public Service. Longman Cheshire Pty Limited, 346 St. Kilda Road, Malbourne Australia.
- Cammon, Richard, Norman Flyun and Elizabeth Mellon. 1993. Managing Public Service Competition and Decentralization. Butter worth-Heinemann Ltd, Linarce House, Jordan Hill, Oxford OX 2 8 DP

- Chapman, Richard L. and Frederic N Cleaveland. 1973. *The Changing Character of The Public Service and The Administrator of The 1980's*, July/August 1973. Academy of Public Administration, Delphi, Washington.
- Djumara, Noorsyamsa. 1994. *Format Baru Menuju Pelayanan Umum*. Kumpulan Makalah Disajikan Dan Ditulis Dalam HUT Lembaga Administrasi Negara, 4 Mei 1994, Bandung.
- Dwiyanto, Agus. 1993. *Kualitas Pelayanan KB dan Kesehatan di Propinsi Bali dan Nusa Tenggara Timur*, PPK UGM, Yogyakarta.
- _____. 1995. *Penilaian Kerja Organisasi Pelayanan Publik*. Makalah Disampaikan Dalam Seminar Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisipol, UGM, Yogyakarta.
- _____. 1998. *Birokrasi dan Perubahan*. Sebuah Percikan Awal, *Majalah Manajemen Pembangunan*, Mp. 24/VII/Agustus 1998.
- Efendi, Sofian. 1993. *Strategi Administrasi dan Pemerataan Akses Pada Pelayanan Publik di Indonesia*. Laporan Hasil Penelitian, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- _____. 1995. *Kebijakan Pembinaan Organisasi Publik Pada PJP II*. Percikan Pemikiran Awal, Makalah Disampaikan Dalam Pelatihan Analisis Kebijakan Sosial Angkatan III, Yogyakarta.
- Faisal, Sanafiah. 1990. *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasinya*. Penerbit Yayasan Asih Asih Asuh, Malang.
- Federickson, H. George. 1988. *Administrasi Negara Baru*. Terjemahan Al Khozei Usman, Penerbit LP3ES, Jakarta
- Hardjosoekarto, Sudarsono. 1994. *Beberapa Perspektif Pelayanan Prima*. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Nomer 3/Volume II/September 1994, Universitas Indonesia.
- Islamy, M. Irfan. 1989. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Cetakan Keempat, Peberbit Bina Aksara, Jakarta.
- _____. 1998. *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar dalam Ilmu Kebijakan Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- _____. 1999. *Reformasi Pelayanan Publik*. Makalah Yang Disampaikan Pada Pelatihan Strategi Pembangunan Sumber Manusia Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Era Globalisasi, di Kabupaten Daerah Tingkat II Trenggalek.
- Islami, M. Irfan, Suryono, Agus, Nimran, Umar dan Kertahadi. 2001. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Penerbit UM Press bekerjasama dengan FIA Unibraw, Malang.
- Keban Yaremiyas T. 1995. *Indikator Kinerja Pemda, Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Makalah Dalam Seminar Kinerja Organisasi Publik, 20 Mei 1995, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Kristiadi, J.B. 1994. *Revitalisasi Birokrasi dalam Meningkatkan Pelayanan Prima*. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Nomer 3/Volume II/September 1994, Universitas Indonesia.
- _____. 1997. *Dimensi Praktis Manajemen Pembangunan di Indonesia*. STIA – LAN, Jakarta.
- _____. 1998. *Strategi Pembangunan Administrasi Dalam Memperkuat Pembangunan Nasional*. *Majalah Manajemen Pembangunan*, No. 23/VI/1998.

- Keputusan Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Denpasar, Nomor 524 Tahun 1998. tentang Pembentukan Sekretariat Ber-sama Pelayanan Terpadu Pe-merintah Kotamadya Daerah Tingkat II Denpasar.
- Lovelock, Cristopler. 1988. *Managing Service: Marketing, Operation and Human Resources*. Prentice Hall Inc., London.
- Makhya, Syarief. 1997. *Aksesibilitas Masyarakat Dalam Memperoleh Pelayanan Kesehatan (Studi Evaluasi Tentang Dampak Ke-bijakan Kesehatan Terhadap Masyarakat Dalam Memperoleh Pelayanan Kesehatan. Kasus di Rumah Sakit Umum Peme-rintah, Rumah Sakit Swasta dan Puskesmas)*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Bra-wijaya, Malang.
- Merta, I Nengah. 2000. *Studi Tentang Kualitas Pelayanan Umum (Kualitas Pelayanan Akta Kelahiran Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Badung)*. Program Pascasarjana Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Miles, M. B. dan Huberman, M. A. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Tjetjep Rohandi Rohidi, UI – Press, Jakarta.
- Moenir, H. A.S. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Cetakan III. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Osborne, D and T. Gaebler. 1992. *Re-inventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Publik Sector*. Rending Mass: Addison - Wesley.
- Saragih, Ferdinand D. 1994. *Strategi Bisnis dalam Mewujudkan Pelayanan Prima*. *Bisnis & Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Nomer 3/Volume II/September 1994, Universitas Indonesia.
- Soetrisno. 2000. *Dimensi-dimensi Kualitas Pelayanan Publik Yang Mempengaruhi Kepuasan Masyarakat (Suatu Studi Pada Unit Pelayanan Masyarakat Terpadu Kota Malang)*, Tesis Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Susanto, Agus. 2000. *Evaluasi Dampak Implementasi Kebi-jakan Pelayanan Publik (Kajian Tentang Kebijakan Perijinan Model Satuan Administrasi Satu Atap di Kabupaten Nganjuk)*, Tesis Program Pasca-sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Steer, Richard, M. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Cetakan II, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 1992. *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Penerbit Media Widya Mandala, Yogyakarta.
- Wibawa S., Purwokusumo dan Yuyun, 1998. *Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi*. *Majalah Manajemen Pembangunan*, No. 2 Edisi November 1998.
- Zauhar, Soesilo. 1994. *Kualitas Pelayanan Publik Suatu Paparan Teoritik*”, *Majalah Administrator*, Edisi 2 XX 1994.
- _____. 1996. *Administrasi Publik*. Cetakan Pertama, Penerbit IKIP Malang.
- _____. 1996. *Reformasi Administrasi Konsep, Dimensi dan Strategi*. Cetakan Pertama, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.