

KINERJA PELAYANAN PUBLIK

Sitti F.A. Azizah

Program Magister Administrasi Publik Universitas Nusa Cendana, Jl. Adi Sucipto Penfui-Kupang

Abstract: Public Service Performance. This study aims to determine service performance UPT Radio Frequency Spectrum Monitor Service Class II Kupang. This study used a descriptive method, which describes the facts obtained through observation, in-depth interviews, and document analysis using qualitative analysis. The findings presented in the author field in the form of descriptive writing with the hope of approaching reality picture. From the research it can be concluded that the performance of the organization UPT Monitor Radio Frequency Spectrum Class II low Kupang included in the criteria. Performance aspects of the organization of the process is measured through indicators of responsiveness, responsibility, and accountability.

Abstrak: Kinerja Pelayanan Publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pelayanan UPT Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Pelayanan Kelas II Kupang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu mendeskripsikan fakta-fakta yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara mendalam, dan telaah dokumen dengan menggunakan analisis kualitatif. Temuan di lapangan penulis sajikan dalam bentuk tulisan deskriptif analitis dengan harapan dapat memberikan gambaran yang mendekati realitas. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi UPT Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Kupang termasuk dalam kriteria rendah. Kinerja organisasi dari aspek proses yang diukur melalui indikator responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Kata Kunci: kinerja, pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas

PENDAHULUAN

Kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan profesionalisme aparatur adalah inovasi dan kreativitas aparat birokrasi masih relatif rendah. Akibatnya kebutuhan terhadap tuntutan pelayanan dalam bidang perizinan yang berkualitas bagi masyarakat tidak dapat terpenuhi dengan baik. Padahal tujuan utama dari reformasi birokrasi adalah menghasilkan pelayanan publik yang responsif, tidak memihak dan profesional, yang bertujuan mengurangi rendahnya kepercayaan terhadap peran pemerintah dalam memenuhi dan melayani kepentingan masyarakat.

Balmon Kupang adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) Direktorat Sumber Daya dan Perangkat Pos dan Informatika (SDPPI) Kementerian Komunikasi dan Informatika yang berlokasi di Propinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) dengan wilayah kerja meliputi seluruh wilayah Propinsi NTT. Secara umum tujuan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi UPT Balmon Kupang adalah sosialisasi, memberikan pelayanan perizinan dan pengaduan gangguan penggunaan frekuensi radio.

Perkembangan teknologi yang sangat cepat telah memungkinkan berbagai macam aplikasi

berbagai frekuensi radio. Kemampuan dari setiap negara untuk memanfaatkan sepenuhnya sumber daya alam spektrum frekuensi radio sangat tergantung kepada tanggung jawab dan pengaturan sesuai ketentuan dari pengelola spektrum frekuensi radio yang berperan sebagai regulator yang merupakan faktor kunci dalam pelaksanaan kebijakan yang berpihak pada masyarakat luas.

Seiring dengan semakin luas dan bervariasinya aplikasi *wireless* (nir-kabel) yang menggunakan spektrum frekuensi, adalah hal yang sangat penting bahwa spektrum frekuensi dikelola secara efisien dan efektif untuk secara optimal memberikan manfaat kepada masyarakat dan juga manfaat ekonomis bagi negara. Pesatnya perkembangan teknologi yang memanfaatkan frekuensi radio juga terjadi di Kota Kupang. Untuk wilayah Kota Kupang saja saat ini terdapat 239 pengguna spektrum frekuensi radio sesuai peruntukannya.

Dalam perjalanannya, organisasi pelayanan publik ini juga dijumpai banyak permasalahan. Dari rekapitulasi data tahun 2013 yang dilakukan oleh UPT Balmon Kupang, dikelompokkan beberapa masalah terkait dengan penggunaan frekuensi radio khususnya di Kota Kupang. Yang paling menonjol adalah penundaan proses izin

baru. Hal ini tentu saja tidak sesuai dengan target penyelesaian perizinan yang harus diselesaikan selama tahun berjalan. Masalah lain adalah penunggakan membayar BHP. Penunggakan BHP ini tentu saja berpengaruh pada potensi pendapatan negara sesuai yang telah ditargetkan. Penghentian operasional sebanyak lima kasus, hal ini tentu saja sangat disayangkan karena dengan menerapkan pelayanan prima diharapkan pertumbuhan positif dari pengguna frekuensi. Fakta lain yang dikategorikan sebagai bentuk kesenjangan antara harapan dengan kenyataan data dari bagian informasi dan pengaduan UPT Balmon Kupang sebagai latar penelitian antara lain waktu perhitungan Biaya Hak Pengguna (BHP) yang rumit, jauhnya lokasi kantor Balmon, dan lain sebagainya.

Data dan fakta temuan pengamatan terkait adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan dari pelayanan perizinan penggunaan frekuensi radio di UPT Balmon Kupang di atas merupakan masalah publik. Sebagai masalah publik, situasi tersebut memicu ketidakpuasan publik yang menjadi sasaran pelayanan. Ketidakpuasan tersebut kemudian merangsang partisipasi kritis untuk mencari akar masalah sekaligus mencari solusi yang tepat.

Kinerja merupakan indikator tingkat prestasi yang dapat dicapaidan mencerminkan keberhasilan pemimpin. Kinerja dimana suatu hasil dimana orang/sumber-sumber dan pada lingkungan tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan (Marzuki, 2006). Murphy dan Cleveland (1995) mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Ndraha (1997) mengatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah.

Widodo (2006) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Secara lebih komprehensif, Sedarmayanti (2001) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenng

dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja pelayanan publik di UPT Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Kupang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Artinya data yang dikumpul bukan berupa analisis angka-angka statistik, melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, dan dokumen resmi lainnya. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dengan peneliti adalah instrument kunci. Penelitian deskriptif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian berdasarkan fakta yang tampak sebagaimana adanya. Oleh karena dalam rangka mendapatkan data lapangan penulis harus terjun langsung ke lapangan agar dapat mengamati secara langsung keadaan obyek yang diteliti, selanjutnya dalam kaitan penelitian ini berarti penulis berusaha untuk mendeskripsikan dan memberikan penjelasan tentang kinerja pelayanan perizinan di UPT Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Kupang dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja pelayanan publik merupakan suatu kondisi yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan. Pemberian pelayanan dan hasil kerja UPT Balmon Kupang yang merupakan organisasi pemerintah dalam bidang pelayanan publik. Aspek-aspek pelayanan publik yang digunakan dalam penelitian ini adalah responsivitas (*responsiveness*), tanggung jawab (*responsibility*), dan akuntabilitas (*accountability*) beserta dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan publik adalah kepemimpinan dan budaya organisasi.

Responsivitas (*Responsiveness*)

Temuan data di lapangan terkait dengan aspek responsivitas (daya tanggap organisasi terhadap pengaduan dan keluhan-keluhan masyarakat) adalah sebagai berikut: dalam menanggapi pengaduan dan keluhan-keluhan serta saran/masukan dari masyarakat UPT Balmon Kupang telah menyediakan media telepon/sms, fax, e-mail serta kotak pengaduan, juga dapat menyampaikan secara langsung di kantor UPT Balmon Kupang.

Organisasi telah menyediakan wadah bagi masyarakat untuk dapat menyampaikan keluhan-keluhan sekaligus tanggapan mereka terhadap hal-hal yang belum sesuai dengan harapan dan aspirasi mereka. Kenyataan ini dapat dilihat dari serangkaian upaya yang telah dilakukan oleh pimpinan atau yang berwenang dengan melibatkan pegawai-pegawainya. Hal tersebut menunjukkan bahwa aparat di UPT Balmon Kupang cukup dapat mengenali kebutuhan masyarakat.

Petugas cukup tanggap dengan keluhan dan kebutuhan masyarakat yang mengurus izin penggunaan frekuensi radio di UPT Balmon Kupang. Keinginan petugas dalam memberikan bantuan kepada masyarakat tanpa diminta serta tanggap terhadap keinginan masyarakat cukup baik. Karena sasaran daripada pelayanan yang dilaksanakan adalah respon terhadap kebutuhan dan kehendak dari masyarakat. Kehendak dan aspirasi dari masyarakat didengar oleh petugas dan dijadikan sebagai suatu *feedback* dalam program penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan. Segala bentuk pengaduan dan keluhan dijadikan sebagai bahan masukan untuk mengubah kinerja yang dinilai masih kurang optimal. Hal tersebut di atas menggambarkan bahwa dari segi daya tanggap organisasi terhadap media pengaduan dan keluhan-keluhan masyarakat dianggap sudah baik dan sudah memadai.

Responsibilitas (*Responsibility*)

Waktu pelaksanaan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat; salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi adalah dari segi waktu. Waktu penyelesaian perizinan didasarkan dari SOP yang telah ditetapkan, namun apabila

terdapat kesenjangan waktu antara pengurusan izin dan SOP mungkin terdapat kesenjangan waktu antara pengurusan izin dan SOP mungkin terdapat keterlambatan teknis yang harus diperhatikan kembali. Kelengkapan berkas yang masih kurang disebabkan oleh tingkat pemahaman pemohon terhadap prosedur dan peraturan yang berlaku. Walaupun terkadang dari pihak aparat UPT Balmon Kupang sudah memberi penjelasan namun masih saja ada pemohon yang belum mengerti.

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya terlihat adanya kesan kurang sungguh-sungguh yang nampak pada keterlambatan masuk kantor. Masih ada pegawai yang datang ke kantor di atas jam 9 dengan alasan urusan pribadi dipagi hari. Ada juga pegawai yang setelah absen langsung meminta izin untuk keluar lagi. Dari segi pemberian informasi sudah baik, namun dari segi ketepatan waktu belum konsisten dengan waktu pelayanan. Hal ini disebabkan oleh pemohon yang belum melengkapi persyaratan. Kondisi lain juga dikarenakan pegawai/petugas loket yang belum konsisten dengan waktu pelayanan. Secara langsung hal ini berpengaruh pada tidak-efektifan kinerja pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Kondisi ini dapat mengurangi penilaian kinerja UPT Balmon Kupang dimata masyarakat.

Pendelegasian tugas/pekerjaan dalam melakukan tugas pekerjaannya, setiap pegawai perlu kewenangan untuk melakukan apa saja yang diperintahkan kepadanya. Dengan adanya kewenangan yang diberikan kepada pegawai, maka pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan tenang dan leluasa. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat melakukan pekerjaan tanpa rasa ragu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dilihat dari kewenangan yang diberikan kepada staf, biasanya dilakukan jika Kasi sedang bertugas keluar daerah atau tidak berada di tempat, serta kewenangan diserahkan kepada staf senior dalam seksi. Hal ini dimaksudkan agar pekerjaan harian dalam seksi tidak terhambat karena ketiadaan Kasi, misalnya pengecekan dan pembersihan alat monitor frekuensi, serta verifikasi berkas permohonan perizinan yang telah

masuk di bagian pelayanan (pada hari itu). Sehubungan dengan adanya pelimpahan kewenangan kepada staf,

Tingkat pemahaman tugas dan fungsi pegawai dalam menjalankan pekerjaan cukup baik. Namun, bukan berarti pemahaman pegawai terhadap beban tugasnya sudah dimengerti dengan baik. Berkaitan dengan kondisi diatas, menunjukkan bahwa tingkat pemahaman terhadap tujuan dari keberadaan UPT Balmon Kupang didalamnya cukup baik sehingga sebagian masalah dapat dihadapi dan diselesaikan. Namun terdapat beberapa pegawai yang masih belum mengerti akan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, kumpulan sebagian kecil ini dapat mempengaruhi keseluruhan kinerja dari organisasi. Hal tersebut berkaitan erat dengan rasionalisasi teknis, nilai, misi, dan tujuan organisasi serta fungsi UPT Balmon sebagai pelaksana pelayanan publik.

Akuntabilitas (*Accountability*)

Peranan UPT Balmon Kupang hanya sebatas menjalankan peraturan yang sudah ada/ terbentuk serta memberi masukan terhadap hal-hal yang dianggap perlu. Pembuatan peraturan yang sebenarnya berada di tangan level yang lebih tinggi. Isi Peraturan Pemerintah No.27 tahun 2009 tentang tarif jenis PNBPN yang berlaku pada Departemen Komunikasi dan Informatika, pasal 2 ayat 2: Besarnya Hak Penggunaan (BHP) frekuensi radio dihitung dengan fungsi dari lebar pita dan daya pancar. Kondisi diatas memperlihatkan bahwa aturan yang ada tentang tarif BHP penerapannya dilapangan masih sesuai dengan kondisi saat ini, jadi tidak perlu ada perubahan apa atau membuat peraturan atau kebijakan baru. Ukuran dari akuntabilitas yang selama ini digunakan belum perlu diubah, karena peraturan ini masih relevan dalam masyarakat yang dinamis dan berubah dengan cepat.

Redefinisi konsep akuntabilitas publik sangat diperlukan agar memiliki kontribusi positif terhadap reformasi birokrasi dalam arti yang sebenarnya, yaitu membentuk birokrasi pemerintah yang mampu menjadi agen perubahan, pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat. Kepatuhan terhadap peraturan perundangan dan

kebijakan tentu penting dan harus dilakukan oleh setiap aparat birokrasi. Namun jika peraturan perundangan dan kebijakan yang ada sudah tidak relevan lagi dengan dinamika yang terjadi dalam birokrasi dan lingkungannya maka aparat birokrasi harus berani mengkritisnya dan mengusulkannya untuk diganti atau diubah dengan yang lebih sesuai.

Kemampuan organisasi dalam menyajikan sebuah pelayanan yang ditampilkan dalam bentuk kesesuaian antara prosedur dan mekanisme dalam pelayanan berdasarkan aturan yang telah ditetapkan. Prosedur yang melekat pada prosedur pengurusan perizinan penggunaan frekuensi radio di UPT Balmon Kupang sudah sesuai dengan aturan yang berlaku, dan masyarakat pun telah memahami mekanismenya. Namun masih ada sedikit kesenjangan karena ada pertanyaan menyangkut kejanggalan prosedur dan juga aspirasi/masukan mengenai prosedur yang berlaku.

Kepemimpinan

Staf tidak hanya diarahkan tapi juga bahkan diberi jalan keluarnya apabila dalam penyelesaian tugas menghadapi berbagai macam masalah. Hal ini menunjukkan harus ada jalinan komunikasi yang baik antara pimpinan dan staf yang memberikan arahan. Ada perbedaan antara pimpinan yang dahulu dan pimpinan yang sekarang. Kondisi tersebut akhirnya menekan pada rasa senang atau tidak senang, puas atau tidak puas terhadap perilaku pimpinan. Semakin seorang pimpinan dapat menjaga hubungan baik dengan bawahan, maka semakin bawahan merasa memiliki hubungan yang kuat dan dihargai, yang kemudian berdampak pada hasil kerja mereka.

Sikap dan tingkah laku pimpinan juga berperan penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Dalam kegiatan dan aktivitasnya pimpinan selalu lebih dominan dalam mempengaruhi bawahannya. Dengan demikian, antara pimpinan dan bawahan memiliki hubungan interaksi yang saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lainnya dengan tujuan peningkatan kinerja. Aktivitas tersebut menunjukkan bahwa pemimpin harus dapat menjadi panutan yang memberi

contoh sikap berwibawa, keteladanan, kecakapan dan keahlian dalam setiap perilakunya. Hal tersebut didukung dengan melihat situasi yang mendukung aktivitas pegawai.

Terdapat kecenderungan yang besar untuk menggantungkan diri secara kuat pada atasan, dalam hal ini hubungan yang berorientasi vertikal, yang mana seorang pemimpin dilihat bukan sebagai atasan tetapi sebagai bapak atau orang yang dituakan. Terdapat pengaruh yang sangat besar antara kecakapan dan keteladanan seorang pemimpin dengan sikap dan perilaku bawahannya, yang kemudian mempengaruhi pegawai dalam meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi di atas menunjukkan terdapat perbedaan pandangan antara pimpinan UPT Balmon Kupang yang lama dengan yang baru, semakin pimpinan menunjukkan sikap yang berwibawa dan secara intens melakukan interaksi yang baik dengan bawahannya, maka semakin bawahan memberikan respon hormat dan tunduk pada pimpinannya itu.

Budaya Organisasi

Segi pengetahuan terhadap pekerjaan dapat dilihat dari tingkat keseriusan dan pemahaman pegawai dalam menghadapi pekerjaannya. Nilai inisiatif yang berada didalam diri pegawai dapat membangun kerja sama antar anggota kelompok/seksi maupun antar anggota organisasi secara keseluruhan. Sedangkan kreatifitas merupakan ide baru yang muncul dari seseorang karena dianggap penting dalam pekerjaannya. Dengan mengembangkan sikap kreatif seseorang dapat mengantisipasi hal-hal yang perlu dilakukan tanpa harus menunggu komando dari atasannya.

Dalam melaksanakan tugas serta fungsi sehari-hari pegawai selalu diarahkan langsung oleh Kasi masing-masing. Pekerjaan yang dilakukan pegawai lebih banyak didasarkan pada ide/gagasan Kasi. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa masih rendahnya inisiatif untuk lebih kreatif dalam bekerja. Berdasarkan kemampuan mengonsepsi berbagai surat, lebih banyak dilakukan oleh Kasi. Hanya sebagian kecil dari pegawai yang mampu membaca apa yang dikehendaki oleh Kasi dalam menanggapi surat-surat yang hendak diolah.

Segi kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas tidak harus berpendidikan sarjana, seorang pegawai tamatan SMU bahkan bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik apabila yang bersangkutan memiliki ketrampilan serta pengetahuan yang mendalam mengenai bidang pekerjaannya. Tuntutan sebagai seorang pegawai yang handal untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, diperlukan pelatihan bimtek ataupun diklat dalam hal ini seperti kearsipan, tata naskah dinas ataupun segala hal yang berhubungan dengan bidang kerjanya.

Kesadaran akan kewajiban dan tanggung jawab serta interaksi antar pegawai pada keadaan dimana dapat mengendalikan diri, sehingga tercipta keteraturan dan konsisten untuk mengikuti ketentuan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktunya dan sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan, sedangkan interaksi antar pegawai membangun jaringan dan komunikasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Masih rendahnya tingkat kesadaran akan tanggung jawab masing-masing pegawai serta sifat ketergantungan yang tinggi terhadap pimpinan. Dalam pelaksanaan tugas masih sering pegawai manunda untuk mengerjakan tugas yang ada dan sibuk dengan urusan pribadi. Hal tersebut dapat dilihat pada jam-jam tertentu pegawai tidak berada di ruang kerja atau berada diluar kantor saat jam kerja untuk menyelesaikan urusan pribadi. Melihat kondisi ini menyebabkan pekerjaan sering tertunda, sehingga para pemohon yang sudah dijanjikan mengambil berkas, belum juga selesai. Oleh karena itu, mekanisme control harus diterapkan dengan ketat dalam organisasi ini.

Apabila pemimpin sedang tugas luar atau sedang tidak berada ditempat, kondisi aktivitas pegawai langsung menurun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesadaran akan kewajiban yang masih sangat rendah menyebabkan tertundanya pekerjaan. Sikap mental pegawai yang masih suka menunda pekerjaan sangat berpengaruh pada baik buruknya kinerja suatu organisasi. Kesadaran pegawai muncul hanya ketika pimpinan berada di kantor, namun ketika pimpinan tidak berada di tempat pegawai merasa

pekerjaan boleh ditunda sampai pimpinan pulang kembali. Pegawai lebih melihat ke arah figur pimpinan, namun tidak melihat ke arah fungsi pemimpin. Untuk itu diperlukan suatu keteraturan dan kontrol tetap yang bertujuan membentuk watak aparatur yang menghargai waktu dan kerja secara sistematis dan terencana.

SIMPULAN

Kinerja pelayanan pada UPT Balmon Kupang belum menunjukkan perubahan yang diharapkan. Hal ini dilihat dari aspek responsivitas yang menunjukkan bahwa segi pengaduan masyarakat sudah dapat dikategorikan baik. Aspek responsibilitas menunjukkan bahwa dalam memberikan pelayanan masih terkendala waktu yang disebabkan oleh karena staf yang berada pada bidang tersebut masih terkendala masalah disiplin, kesadaran akan tanggung jawab yang kurang, dll. Faktor lain yang juga mendukung terkendalanya ketidakpastian waktu pelayanan adalah belum adanya dukungan pelayanan melalui sosialisasi. Pada segi pendelegasian pekerjaan dikategorikan masih rendah, karena tidak ada pendelegasian pekerjaan jika staf yang bersangkutan berhalangan hadir. Terdapat beberapa staf/pelaksana pada UPT Balmon Kupang yang belum mengerti akan tugas dan fungsi dari pekerjaannya.

Aspek kepemimpinan dikategorikan baik sebab pimpinan dapat memberikan arahan, perhatian kepada stafnya. Aspek budaya organisasi dikategorikan kurang baik sebab masih adanya pegawai yang belum memiliki inisiatif untuk memulai pekerjaan sebelum diperintahkan, juga dari segi kedisiplinan masih banyak pegawai yang belum sadar akan pentingnya kehadiran mereka dalam lingkungan kerja sampai dengan selesai jam kerja.

DAFTAR RUJUKAN

Barata, Adya A. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo
 Dwiyanto, Agus. 2003, *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: PSKK UGM Galang Printika

Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rafa Grafindo Persada
 Keban, T. Yeremias. 1995. *Kinerja Organisasi Publik*, Bahan Seminar Sehari dalam Rangka Purna Tugas Drs. Sedyono. Yogyakarta: FISIPOL-UGM
 Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books
 Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi
 Mangkunegara, Anwar. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama
 Marsarukhin dan Waridin. 2005. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal EKOBIS*, 7 (2)
 Moenir, A.S. 2010. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara
 Nawawi, Hadori. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
 Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
 Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy Teori*. Jakarta: Elex Media Komputindo
 Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
 Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama
 Siagian, Sondang. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
 Simamora, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
 Sinambela, Lijan, 2006. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara
 Thoaha, Mifta. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Grafindo Persada
 Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.