

ISBN 978-602-60771-0-3



# PROSIDING



*"Penguatan Peran Aparatur Sipil Negara sebagai ujung Tombak  
Pelaksana Reformasi Birokrasi pada Tingkat Lokal"*

**Bandar Lampung, 14 November 2016**

**DITERBITKAN OLEH  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2016**



**Prosiding Seminar Nasional  
Grand Design Reformasi Aparatur Sipil Negara**

**316 halaman, 28 cm**

**Hak Cipta dilindungi Undang-Undang**

**copyright @ 2016**

**ISBN: 9786026077103**

***Penyunting:***

**Izzul Fatchu Reza, S.A.N., M.P.A.**

**Simon Sumanjoyo Hutagalung, S.A.N., M.P.A.**

**Diterbitkan oleh:**

**Jurusan Administrasi Negara FISIP**

**Universitas Lampung**

**Alamat Penerbit:**

**Gedung B Lantai 1 FISIP Unila Jl. Prof.Dr.Sumantri Brojonegoro No.1 Bandar Lampung  
35145, Indonesia. Telp. (0721) 708881.**



## DAFTAR ISI

### Makalah Kunci

Reformasi Aparatur Sipil Negara: Harapan, Mitos, dan Fakta: Sebuah Kritik Kebijakan  
Oleh: Dr. Riant Nugroho ..... 1-39

*Shared Values* sebagai kunci pendorong perubahan dan revolusi mental Aparatur Sipil Negara  
Oleh: Dr. Adi Suryanto ..... 40-45

### Makalah Terbaik

Model Kebijakan untuk Meningkatkan Laporan Kematian dalam Tertib Administrasi Kependudukan dan Catatan Sipil di Kabupaten Bandung Barat  
Oleh: Dr. Achdiat, M.Si. dan Dr. Yaya Mulyana, M.Si..... 46-59

### Makalah Utama

Implementasi Lelang Jabatan dalam Rangka Membangun Reformasi Birokrasi Aparatur Sipil Negara  
Oleh: Ari Gusnita, S.A.N., M.Si. .... 60-71

Dual System Penilaian Kinerja untuk Mewujudkan Profesionalitas Aparatur Sipil di Daerah  
Oleh: Eko Budi Sulistio, S.Sos., M.A.P. .... 72-94

Reformasi Aparatur Sipil Negara Menghadapi Tantangan (Perlawanan Penjabat Kepala Daerah terhadap Rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara)  
Oleh: Drs. Moh. Waspa Kusuma Budi, M.Si. dan Herman Sismono, S.Sos., M.A.P. 95-105

Media Sosial, Pejabat Publik dan *Good Governance*  
Oleh: Simon Sumanjoyo Hutagalung, S.A.N., M.P.A. .... 106-125

Analisis Komponen Indeks Modal Sosial Masyarakat di Provinsi Lampung  
Oleh: Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si. dan Endry Fatimaningsih, S.Sos., M.A 126-138

Pengukuran Kualitas Pelayanan Sektor Publik Dalam Rangka Peningkatan Budaya Pelayanan Prima (Studi Pada Masyarakat Kota Bandar Lampung dan Metro)  
Oleh: Suprihatin Ali, S.Sos. M.Sc. dan Agung Wihawa, S.Sos., M.Si ..... 139-156

Model Penilaian Kinerja Silang untuk Meningkatkan Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara  
Oleh: Drs. Slamet Muchsin, M.Si. dan Hayat, S.A.P., M.Si. .... 157-169

# **Pengukuran Kualitas Pelayanan Sektor Publik Dalam Rangka Peningkatan Budaya Pelayanan Prima (Studi Pada Masyarakat Kota Bandar Lampung dan Metro)**

Suprihatin Ali dan Agung Wibawa

## **Abstrak**

Predikat sebagai kota yang termasuk memiliki indeks integritas pelayanan publik kurang baik versi survei yang dilakukan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2011 dan 2012 adalah kota Bandar Lampung dan Metro. Upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh kedua kota tersebut perlu dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model strategi peningkatan pelayanan prima berbasis nilai kearifan lokal dengan pendekatan pada penanaman kesadaran melalui pendidikan dan pelatihan yang meliputi aspek kognitif, afektif dan perilaku yang terintegrasi dalam budaya kerja pada pemerintahan daerah. Selain itu juga penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan prototipe standar pelayanan prima pegawai yang diilustrasikan melalui media film.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur indeks kepuasan masyarakat pengguna layanan yang berbasis dimensi pelayanan dalam rangka mencari aspek-aspek dimensi pelayanan yang perlu ditingkatkan sebagai basis data untuk peningkatan pelayanan yang perlu dilakukan oleh pemerintah daerah kota Bandar Lampung dan Metro. Dimensi pelayanan meliputi lima aspek yang dinilai yaitu bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, empati dan jaminan. Pengukuran kualitas pelayanan atau indeks kepuasan masyarakat dilakukan dengan instrumen survei yang dimodifikasi dari instrumen riset terdahulu dan diadopsi sesuai dengan konteks pelayanan pemerintahan daerah. Hasil temuan menunjukkan bahwa aspek kehandalan dan responsif pegawai adalah paling utama perlu dilakukan perbaikan. Oleh karena itu peningkatan pelayanan dan penanaman kesadaran melalui pendidikan dan pelatihan yang meliputi aspek kognitif, afektif dan perilaku yang terintegrasi dalam budaya kerja pada pemerintahan daerah perlu dilakukan. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa nilai budaya kerja yang bersumber dari nilai kearifan lokal masyarakat Lampung perlu dimasukkan kedalam budaya kerja pemerintah daerah dalam rangka peningkatan mutu layanan di sektor publik.

**Kata Kunci: Pelayanan Prima, Sektor Publik, Nilai kearifan lokal.**

## **Latar Belakang**

Pelaksanaan Otonomi Daerah yang telah digulirkan oleh pemerintah melalui UU No. 22 Tahun 1999 membawa perubahan dalam pelaksanaan pemerintahan di daerah. Salah satu perubahan itu adalah pemberian wewenang yang lebih luas dalam penyelenggaraan beberapa bidang pemerintahan. Seiring dengan bertambah luasnya kewenangan ini, maka aparat birokrasi pemerintahan di daerah dapat mengelola dan menyelenggarakan pelayanan publik dengan lebih baik sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya. Hal di atas selaras dengan pemikiran bahwa tujuan desentralisasi untuk peningkatan kualitas pelayanan publik adalah harus benar-benar menjunjung nilai-nilai demokrasi dan kemandirian yang berakar pada masyarakat setempat. Oleh karenanya pemerintah daerah diharapkan dapat memahami dan memberikan perhatian pada bidang pelayanan apa saja yang mendapat prioritas, bagaimana cara menentukan prioritas, bagaimana cara melaksanakan pelayanan tersebut secara efisien dan efektif sesuai dengan sumber daya yang ada di daerah dan bagaimana menangani keluhan masyarakat serta bagaimana mengukur kinerja pelayanan publik yang telah diberikan menjadi penting untuk diketahui sebagai dasar pertimbangan untuk membuat kebijakan pemerintah daerah dalam bidang pelayanan publik kedepan.

Berangkat dari latar belakang diatas maka mendesak untuk dilakukan penelitian ini dengan tujuan menyediakan informasi tentang kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat atas pelayanan publik yang telah diberikan oleh pemerintah daerah di dua kota utama di Provinsi Lampung khususnya Bandar Lampung dan Metro

## **Review Literatur**

Isu desentralisasi boleh jadi telah memicu lahirnya beragam kreativitas yang selama ini terpendam. Kreativitas bukan semata dalam rangka mengoleksi PAD yang gemuk, menuntut bagi hasil pajak dan sumber daya alam yang lebih besar, atau meminta jatah Dana Alokasi Umum (DAU) yang lebih tinggi. Namun Setiap daerah dituntut peranan pemerintah daerah-nya untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat daerahnya dengan penyediaan pelayanan-pelayanan yang sangat dibutuhkan. Apalagi dalam kerangka pelayanan publik, pemerintah daerah punya kewajiban untuk mencukupi kebutuhan dasar masyarakat yaitu pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan keamanan.

Peluang keberhasilan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah (otda) yang sudah berjalan hampir delapan tahun masih diragukan mengingat banyaknya hambatan dan indikasi negatif dalam praktek pelaksanaannya. Oleh karenanya, banyak pihak yang tidak yakin bahwa pencapaian tujuan utama desentralisasi dan otda, yaitu peningkatan kesejahteraan serta kemandirian masyarakat, akan dapat terwujud. Keberhasilan pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan terbaiknya dapat dilihat melalui pengukuran kualitas pelayanan dan tingkat kepuasan yang diterima oleh masyarakat selama ini. Dalam sudut pandang pelayanan publik, masyarakat sebagai konsumen atau pengguna layanan, sedangkan pemerintah daerah sebagai penyedia layanan.

Evaluasi atas kinerja pemerintah daerah telah dilakukan oleh berbagai pihak yang seperti komisi pemberantasan korupsi (KPK). Hasil temuan yang dilakukan lembaga tersebut pada tahun 2012 menempatkan kota Bandar Lampung dan Metro termasuk sebagai kota yang memiliki kualitas pelayanan kurang baik bersama empatbelas kota lainnya. Perbaikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah kota Bandar Lampung dan Metro perlu melihat faktor pemicu yang menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui sejauhmana pelayanan yang telah diberikan oleh pemerintah daerah dalam rangka menjalankan fungsinya dengan mengevaluasi pelayanan yang diberikan dan kemudian membuat perangkat untuk menciptakan model pendidikan dan pelatihan pelayanan prima dan prototipe standar pelayanan sebagai bahan acuan bagi pegawai untuk memberikan pelayanan terbaiknya.

Pemberian otonomi daerah sebagai perwujudan dari desentralisasi pada hakekatnya memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat (UU No 22/1999). Dengan otonomi sesungguhnya daerah diberikan kebebasan untuk membuat dan melaksanakan keputusan yang terbaik bagi masyarakatnya. Dengan otonomi diharapkan akan tercipta masyarakat yang tumbuh atas dasar inisiatif/prakarsa sendiri, sehingga akan melahirkan masyarakat yang kreatif –inovatif tanpa ada kekangan dari pemerintah pusat. Desentralisasi merupakan keharusan dan kebutuhan setiap masyarakat apapun bentuk dan ideologi negaranya. Praktek penyelenggaraan sentralisasi yang berlebihan terbukti menimbulkan kekecewaan dan ketidakpuasan warga masyarakat terhadap pemerintahannya.

Desentralisasi sangat didambakan/disukai, dan karenanya memiliki nilai (value) baik sedangkan sentralisasi bernilai buruk sehingga cenderung ditolak. Desentralisasi menurut berbagai pakar memiliki segi positif, diantaranya : secara ekonomi, meningkatkan efisiensi dalam penyediaan pelayanan dan barang publik yang dibutuhkan masyarakat setempat, mengurangi biaya, meningkatkan output dan lebih efektif dalam penggunaan sumber daya manusia. Secara politis, desentralisasi dianggap memperkuat akuntabilitas, political skills dan integrasi nasional.

### **Kualitas Pelayanan (*Service Quality*)**

Kualitas pelayanan didefinisikan sebagai evaluasi yang dilakukan konsumen setelah mengkonsumsi atau menggunakan pelayanan dengan membandingkan antara harapan dan persepsi kinerja yang diterimanya (Parasuraman, Zeithaml dan Berry, 1985). Definisi ini menggambarkan bahwa konstruk kualitas pelayanan (*service quality*) merupakan persepsi konsumen tentang pelayanan yang telah diterimanya. Hal senada juga diungkapkan oleh para peneliti tentang kualitas pelayanan (lihat Kang dan James, 2004; Kang, 2006) yang menyatakan bahwa dalam literatur pemasaran konstruk kualitas pelayanan dikonseptualisasikan dengan istilah kualitas yang dipersepsikan atau kualitas persepsian. Sementara itu kualitas persepsian didefinisikan oleh peneliti-peneliti terdahulu (Lihat Bitner & Hubert, 1994; Boulding et al., 1993; Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988) sebagai penilaian atau impresi konsumen terhadap keseluruhan yang melekat pada keunggulan dan keprimaan.

Darden dan Babin (1994) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan mengacu pada barang dan pelayanan yang disajikan oleh penyedia pelayanan merefleksikan kualitas fungsional dari toko atau ritel yang ada. Artinya penilaian terhadap kualitas pelayanan dapat dilakukan secara keseluruhan dari pelayanan yang diterima dalam sebuah transaksi.

Pengukuran kualitas pelayanan telah banyak dilakukan para peneliti terdahulu yang menghasilkan beragam hasil dan kesimpulan. Banyak peneliti mengukur pelayanan dengan menggunakan instrumen kualitas pelayanan atau *SERVQUAL* yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985 dan 1988). Namun, banyak pula yang mengkritisi penggunaan *SERVQUAL* ini dengan alasan bahwa instrumen ini hanya fokus pada proses penyampaian pelayanan saja, tetapi tanpa memperhatikan luaran atau *output* yang dihasilkan.

Argumentasi lain yang digunakan untuk mengkritisi penggunaan *SERVQUAL* adalah tentang sejauhmana kemampuan dimensi-dimensi yang digunakan dalam *SERVQUAL* dapat

direplikasi dalam berbagai konteks pelayanan (Buttle, 1996). Sehingga dari diskusi yang ada dapat dikatakan bahwa belum ada kesepakatan tentang jumlah dimensi dalam pengukuran kualitas pelayanan.

Lehtinen dan Lehtinen (1982) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan terdiri dari tiga dimensi yaitu kualitas fisik, interaktif dan korporat atau *image*. Kualitas fisik berhubungan dengan aspek wujud pelayanan. Kualitas interaktif mengacu pada interaksi dua arah antara pelanggan dengan penyedia pelayanan dan kualitas korporat berkaitan dengan kesan pelanggan pada atribut yang melekat pada penyedia pelayanan.

Kualitas pelayanan terdiri dari dua dimensi dikemukakan oleh Gronroos (1982) dalam Kang (2006), dua dimensi itu adalah aspek teknis dan fungsional. Aspek teknis mengacu pada "apa" yang disajikan, sedangkan aspek fungsional mengacu pada "bagaimana" pelayanan disajikan. Kualitas teknis melibatkan apa yang secara aktual diterima konsumen dari penyedia pelayanan. Kualitas fungsional (proses) memperhatikan cara pelayanan disajikan kepada konsumen. Oleh karena itu, persepsi konsumen tentang interaksi terbentuk selama penyajian pelayanan tersebut. Pada sebagian pelayanan, kualitas teknis susah dievaluasi. Contohnya pada pelayanan perawatan kesehatan, sangat sulit bagi pasien mengevaluasi kompetensi teknis dan hasil perlakuan yang diberikan para penyedia pelayanan. Jika konsumen tidak sanggup untuk menilai kualitas teknis tersebut, maka mereka akan beralih untuk menilai atribut tersebut dengan mengasosiasikan penilaian ke kualitas fungsional atau proses. Dalam kasus penyajian pelayanan perawatan kesehatan, atribut yang akan diasosiasikan termasuk kehandalan (*reliability*) dan empati (*emphaty*).

Lehtinen (1983) melihat bahwa kualitas pelayanan dalam bentuk "kualitas proses" dan "kualitas luaran". Kualitas proses dinilai oleh konsumen selama pelayanan, sedangkan kualitas luaran (*output*) dinilai oleh konsumen setelah pelayanan diberikan. Contohnya, percakapan dan keahlian pencukur rambut selama pemotongan rambut tersebut merupakan aspek yang termasuk dalam kualitas proses. Sedangkan tampilan rambut setelah dipotong oleh pencukur rambut tersebut merupakan kualitas luaran.

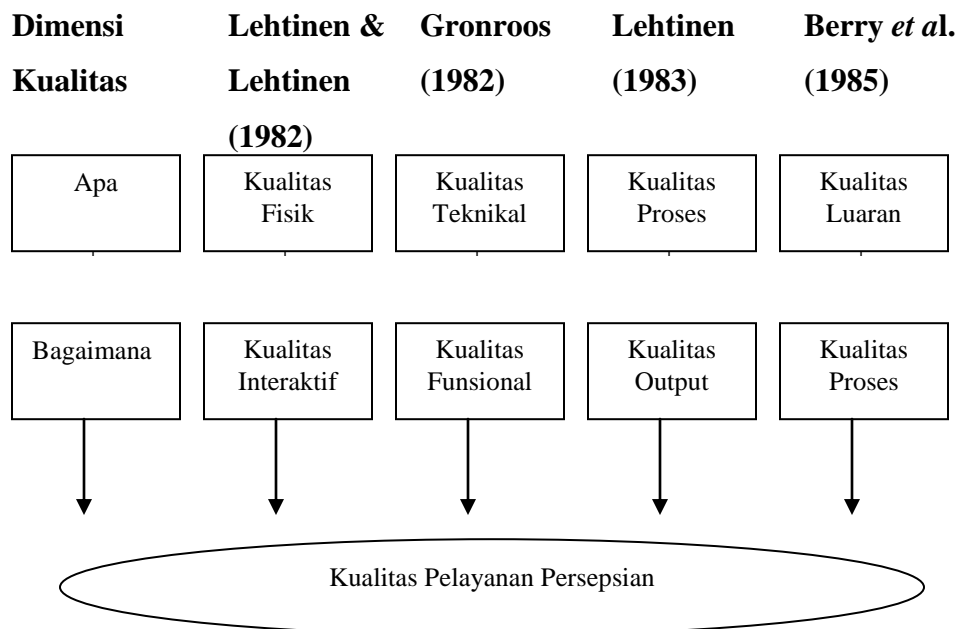
Berry *et al.* (1985) dan Parasuraman (1985) menyarankan bahwa evaluasi kualitas tidak digunakan hanya untuk luaran dari pelayanan, tetapi juga melibatkan evaluasi proses penyajian pelayanan. Meskipun dimensi-dimensi evaluasi tersebut saling berhubungan, namun perbedaan tergantung pada evaluasi yang dilakukan. Untuk kualitas proses, evaluasi dilakukan pada saat



pelayanan disajikan. Sedangkan untuk kualitas luaran, evaluasi dilakukan setelah pelayanan disajikan dan hanya fokus pada "apa" yang telah disajikan.

Swartz dan Brown (1989) membuat klasifikasi dimensi-dimensi kualitas pelayanan berdasarkan hasil studi literturnya terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh Lehtinen dan Lehtinen (1982), Gronroos (1982) dan Berry *et al.* (1985). Hasil Klasifikasi dapat dilihat pada gambar 1.

**Gambar 1 Dimensi Kualitas Pelayanan**



Sumber: Swartz & Brown (1989)

Klasifikasi tersebut berdasarkan "apa" (evaluasi setelah kinerja) dan "bagaimana" (evaluasi selama kinerja berlangsung). Konseptualisasi tentang dimensi kualitas pelayanan juga dilakukan oleh Rust dan Oliver (1994) dalam Kang (2006). Dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang digunakan untuk mengevaluasi tersebut terdiri dari tiga komponen, yaitu:

- (1) Interaksi pegawai-pelanggan (kualitas fungsional atau proses)
- (2) Lingkungan pelayanan
- (3) Luaran atau *outcome* (kualitas teknikal)

Pengukuran kualitas pelayanan juga dapat dilakukan dengan dimensi kualitas pelayanan keseluruhan (*overall service quality*), seperti yang dijelaskan oleh Dagger, Sweeney dan Johnson (2007), bahwa para praktisi dapat mengukur kualitas pelayanan dengan tiga tingkatan. Pertama, pengukuran kualitas pelayanan pada tingkatan keseluruhan. Pada tingkatan ini kualitas

pelayanan diukur secara global. Kedua, pada tingkat dimensi utama. Pada tingkatan ini kualitas pelayanan diukur pada tingkatan dimensi utama yang terdiri dari dimensi kualitas interaksi personal (*interpersonal quality*), teknikal (*technical*), lingkungan (*environment*), hubungan (*relationship*), dan administratif (*administrative*). Ketiga, pada tingkatan subdimensi, yaitu pengukuran pada interaksi (*interaction*), hubungan (*relationship*), luaran (*outcome*), keahlian (*expertise*), suasana (*atmosphere*), wujud (*tangibles*), gariswaktu (*timelines*), operasi (*operation*) dan dukungan (*support*)

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis penelitian**

Jenis penelitian ini adalah kombinasi antara penelitian kuantitatif dan terapan untuk pengembangan. Desain awal penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan metode survei dan wawancara yang digunakan untuk dengan menggunakan analisis statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah masyarakat yang pernah menerima layanan dari pemerintah daerah Sampel diambil berdasarkan teknik judgment.

### **Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan desain survei dengan tujuan menguji instrumen yang digunakan dengan bantuan alat SPSS dan hasil analisis yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memenuhi asas validitas dan reliabilitas..

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Deskripsi Responden**

Satu kelurahan di Kota Bandar Lampung sebagai sampel dan kemudian diperoleh 100 responden di Kelurahan Palapa Tanjung Karang Pusat kota Bandar Lampung. Dari total 100 responden penelitian ini, yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 42 orang dan perempuan sebanyak 58 orang. Sedangkan dari usia, responden dengan usia kurang dari 20 tahun berjumlah 16 orang, usia antara 21-30 tahun berjumlah 34 orang, usia antara 31-40 tahun berjumlah 22 orang. Lalu responden dengan usia antara 41-50 tahun berjumlah 28 orang.

Satu kelurahan di Kota Metro sebagai sampel dan kemudian diperoleh 100 responden di Kelurahan Yosodadi kota Metro. Dari total 100 responden penelitian ini, yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 39 orang dan perempuan sebanyak 61 orang. Sedangkan dari usia, responden dengan usia kurang dari 20 tahun berjumlah 13 orang, usia antara 21-30 tahun berjumlah 46

orang, usia antara 31-40 tahun berjumlah 28 orang. Lalu responden dengan usia antara 41-50 tahun berjumlah 13 orang.

## Pembahasan

KODE ITEM	Indikator	Kota Karang
K1	Tidak ada pungutan liar dalam pelayanan	80,87%
O1	Peralatan di kelurahan modern	76,04%
G2	Pegawai kelurahan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	76%
O2	Kondisi gedung di kelurahan baik	88,34%
A2	Alur pelayanan pem-buatan surat-surat yang sederhana	90,64%
J2	Biaya yang dikenakan sesuai dengan tarif yang tercantum	90,30%
M1	Suasana ruang pelayanan di kelurahan yang nyaman	85,62%
L1	Pelayanan selalu tepat waktu sesuai dengan jadwal yang tertulis yang dijanjikan	81,39%
A1	Alur pelayanan pem-buatan surat-surat yang mudah	90,69%
A5	Tahapan pelayanan pembuatan surat-surat yang mudah dimengerti	90,69%
M2	Suasana ruang tunggu di kelurahan yang nyaman	83,92%
C1	Setiap pegawai kelurah-an menggunakan tanda pengenal dengan benar, mencantumkan nama, dan nama jabatan dengan jelas	92,76%
A4	Tahapan pelayanan pembuatan surat yang ringkas	92,72%
B2	Unit pelayanan pem-buatan surat-surat memenuhi persyaratan teknis	97,36%
J1	Biaya yang dikenakan murah, sesuai dengan tingkat pelayanan yang diberikan	93,82%
N3	Area parkir di kelurahan yang aman	92,30%
I3	Pegawai kelurahan selalu sopan dalam berkomunikasi	96,51%
I2	Pegawai kelurahan selalu bersikap ramah dalam memberikan pelayanan	94,11%
D2	Pegawai kelurahan me-laksanakan tugas de-ngan sungguh-sungguh	86,90%
B1	Unit pelayanan pembu-atan surat-surat meme-nuhi syarat persyaratan administrasi	97,27%
F2	Pegawai kelurahan me-miliki keterampilan yang memadai dalam melayani	96,20%
H1	Pegawai kelurahan da-lam memberikan pela-yanan tidak membeda-bedakan masyarakat	84,78%
F1	Pegawai kelurahan memiliki keahlian yang memadai dalam melayani	91,42%
I1	Pegawai kelurahan sela-lu berpenampilan rapi	100,63%
G1	Pegawai kelurahan menyelesaikan tugas dengan cepat	82,24%
A.3	Tahapan pelayanan pembuatan surat-surat yang tidak banyak	92,30%
E1	Pegawai kelurahan melayani masyarakat dengan penuh tanggung jawab	88,43%
E2	Pegawai kelurahan melayani masyarakat sesuai dengan tugas masing-masing	89,75%

D1	Pegawai kelurahan memberikan pelayanan secara tetap	95,48%
N2	Ruang tunggu di kelurahan yang aman	92,81%
N1	Ruang pelayanan di kelurahan yang aman	92,72%
M3	Area parkir di kelurahan yang luas	69,51%
F3	Pegawai kelurahan memahami dengan baik tugas masing-masing	95,75%

**Sumber: data primer diolah (2016)**

Dari hasil tingkat kepuasan yang didapat (Tabel 1) tingkat kepuasan tertinggi dari pengguna jasa layanan kelurahan adalah 100,63% untuk Pegawai kelurahan selalu berpenampilan rapi diikuti Unit pelayanan pembuatan surat-surat memenuhi syarat persyaratan administrasi yaitu sebesar 97,36%. Sedangkan yang terendah 76% untuk Pegawai kelurahan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu diikuti Peralatan di kelurahan modern yaitu sebesar 76,04%. Jika asumsi untuk puas adalah sebesar 100% atau lebih (skor persepsi sama atau lebih dari skor harapan), maka dari 33 indikator variabel ada satu indikator yang memenuhi standar kepuasan pengguna jasa kelurahan. Satu indikator tersebut adalah Pegawai kelurahan selalu berpenampilan rapi.

Namun secara keseluruhan kinerja pelayanan kelurahan sudah dapat memenuhi lebih dari separuh harapan pengguna jasanya. Untuk dapat mencapai angka maksimum maka hal ini harus menjadi perhatian yang lebih bagi Pemerintah daerah untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja layanannya dalam segala sektor, khususnya yang diwakili oleh indikator variabel yang diteliti. Selanjutnya tahapan pelayanan pembuatan surat yang ringkas menjadi indikator yang tingkat kepuasannya paling rendah. Kemudian tepat di bawahnya tiga indikator yang mendapat tingkat penilaian yang sangat rendah yaitu kesederhanaan alur pelayanan pembuatan surat-surat, tahapan pelayanan pembuatan surat-surat yang tidak banyak, dan pegawai kelurahan memiliki keterampilan yang memadai dalam melayani.

Berikutnya empat indikator dengan tingkat kepuasan yang juga cukup rendah adalah kemudahan alur pelayanan pembuatan surat-surat, unit pelayanan pembuatan surat-surat memenuhi syarat administrasi, unit pelayanan pembuatan surat-surat memenuhi persyaratan teknis, dan pegawai kelurahan memiliki keahlian yang memadai dalam melayani. Setelah itu indikator pegawai kelurahan menggunakan tanda pengenal dengan benar, mencantumkan nama, dan nama jabatan dengan jelas pada tanda pengenal juga tergolong memiliki tingkat kepuasan yang rendah. Sedangkan indikator dengan tingkat kepuasan tinggi adalah pegawai kelurahan melayani masyarakat dengan penuh tanggung jawab diikuti pegawai kelurahan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Terkait pemahaman pelayanan prima, seluruh kelurahan sudah

memahami apa itu pelayanan prima bahkan sudah mendapatkan pelatihan pelayanan prima maupun pelatihan-pelatihan teknis yang mendukung. Namun umumnya mengaku tidak pernah secara khusus mendapat pelatihan komunikasi, sekalipun ada yang menerapkan prinsip komunikasi interpersonal secara autodidak atau memberlakukan model komunikasi 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun) dalam lingkungan pelayanan kelurahan. Kendala dalam pemberlakuan pelayanan prima antara lain jika pemohon tidak membawa persyaratan yang cukup atau jika pemohon menggunakan jasa calo. Berdasar pengamatan, pegawai kelurahan umumnya rapi berseragam, kecuali TKS yang menggunakan pakaian lapangan.

Sedangkan penggunaan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) sebagai dasar pelayanan, sebagian narasumber kelurahan mengaku menggunakan SOP dan sebagian lainnya mengaku tanpa SOP. Demikian pula dalam hal standar waktu pelayanan, tidak ada satu kelurahanpun yang menerapkan standar waktu pelayanan, namun umumnya memberi jawaban kualitatif: (pelayanan dilakukan) “secepatnya”. Terkait biaya pelayanan surat menyurat khususnya pembuatan kartu tanda penduduk (KTP) dan kartu keluarga (KK) seluruhnya mengaku gratis atau tidak dikenai biaya. Pengamatan prasarana di kelurahan yang diteliti juga beragam. Sebagian besar ruang tunggu kelurahan cukup nyaman, namun ada yang kurang memerhatikan kebersihan. Berdasar pengamatan, tempat parkir kendaraan juga sempit sekalipun umumnya relatif memadai untuk parkir roda dua. Dari temuan yang ada menunjukkan bahwa dimensi kehandalan dan daya tanggap yang perlu diperbaiki secara mendalam.

Secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

1. Transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
2. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
3. Kondisional, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas;
4. Partisipatif; yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memerhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat;
5. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain;



6. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

Tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang baik sudah sangat mendesak untuk dilaksanakan oleh aparatur pemerintah. Salah satu solusi yang diperlukan adalah keterpaduan sistem penyelenggaraan pemerintah melalui jaringan sistem informasi on-line antar instansi pemerintah baik pusat dan daerah untuk mengakses seluruh data dan informasi terutama yang berhubungan dengan pelayanan publik. Dalam sektor pemerintah, perubahan lingkungan strategis dan kemajuan teknologi mendorong aparatur pemerintah untuk mengantisipasi paradigma baru dengan upaya peningkatan kinerja birokrasi serta perbaikan pelayanan menuju terwujudnya pemerintah yang baik (*good governance*).

Hasan (2009) menyatakan bahwa untuk memperbaiki kinerja pemerintah daerah maka beberapa hal berikut perlu dijalankan, yaitu:

1. Jajaran aparatur pemerintah daerah harus dapat meningkatkan, memperbaiki dan menyempurnakan sistem dan tata laksana pelayanan.
2. Perubahan perilaku dan sikap mental dari pejabat yang ingin dilayani menjadi pelayan masyarakat yang terpercaya.
3. Pelayanan ideal adalah pelayanan yang mudah, lancar, cepat, tepat dan pasti. Untuk itu perlu diambil langkah kebijaksanaan evaluasi dan penyempurnaan tata laksana pelayanan umum masyarakat, melalui penyempurnaan tata laksana pelayanan umum masyarakat, penyempurnaan perundang-undangan maupun kebijaksanaan pelayanannya, khususnya mengenai sistem dan prosedur/ tata cara pelayanan.
4. Pengawasan menjadi faktor yang sangat mempengaruhi berjalannya pemerintah tanpa penyimpangan dalam segala bentuknya, termasuk tidak diimplementasikannya panduan-panduan pelayanan publik. Ombudsman Republik Indonesia memiliki kewenangan mengawasi pemberian pelayanan umum oleh penyelenggara negara dan pemerintah kepada masyarakat. Dengan memperkuat kedudukan/ memberdayakan ombudsman (termasuk perwakilan di daerah) dengan lebih signifikan akan membantu terciptanya pelayanan publik yang maksimal.

5. Semangat kompetisi di pelopori Pemerintah pusat di tingkat nasional, misalnya pemberian *award* –layaknya penghargaan bagi daerah terbersih dengan Adipura- bagi yang berprestasi dan dipublikasikan secara luas, sehingga mendapat keuntungan ganda; pertama, penghargaan dari pemerintah; kedua, dengan adanya publikasi atas prestasi tersebut, dapat menarik lebih banyak investor kedaerah tersebut dikarenakan kemudahan/ kebaikan dalam mengurus perizinan.
6. Ditingkat daerah pun diadakan penghargaan kepada instansi/ satker yang berprestasi dalam pelayanan. jadi, bukan hanya pemberian sanksi bagi satker yang gagalmenambah besaran PAD, sebagaimana kebijakan Walikota- misalnya dengan pemberian bonus bagi satker berupa kenaikan pangkat, paket liburan, dsb.
7. Program pelayanan prima dan Program layanan sepenuh hati, yang berkaitan dengan mentalitas dan sikap penyelenggara layanan jasa untuk menjiwai pekerjaannya dalam melayani masyarakat.

Dari hasil pembahasan mengenai kinerja pegawai pada kelurahan dapat dilihat bahwa masih banyak pegawai kelurahan yang belum dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sehingga untuk itu diperlukannya sebuah pelatihan yang ditujukan kepada seluruh pegawai. Konsep pelatihan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai diungkapkan oleh Need (2006). Peningkatan kinerja karyawan juga ditentukan oleh peningkatan pelayanan internal (internal service) juga dikemukakan oleh Hallowell, Roger, Leonard (1996). Pegawai yang dimaksud tidak hanya untuk sector bisnis, namun juga untuk sektor non-profit (Milakovich, 1995). Program pelatihan yang ditujukan kepada peserta yang dikemas dalam rangkaian kegiatan berfokus kepada pembentukan karakter peserta. Program ini ditujukan untuk melatih para pegawai sehingga diharapkan setelah kegiatan pelatihan ini dapat menciptakan pegawai yang memiliki jiwa yang tangguh dan mampu bekerja keras, bekerja secara loyal, dan yang terpenting mampu melayani masyarakat dengan baik dan sesuai dengan aturan pada setiap instansi yang ada. Melatih karyawan agar mampu menjadi karyawan yang tanggap dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban saat terjun sebagai pegawai pemerintah daerah.

Vivit Nurdin (2010) mengungkapkan bahwa untuk membangun sebuah *corporate culture*, harus dimulai dari kebudayaan, dimana kebudayaan lahir dari pengetahuan, sikap, *values*, kebiasaan, norma dan keyakinan yang sudah lama dianut oleh perusahaan tersebut,

kemudian diakomodir sedemikian rupa agar beradaptasi dengan perubahan yang baru agar mampu berkembang. Artinya *corporate culture* sesuatu yang diolah, disatukan dengan budaya baru, diadaptasikan dengan nilai-nilai baru. Nilai-nilai spesifik perusahaan dipertemukan dengan nilai-nilai baru yang baik.

Jika kita salah kaprah menempatkan CSR sebagai budaya baru perusahaan yang mesti di adopsikan kepada *corporate culture* yang sudah lama menjadi kebiasaan, tentu akan sulit mencapai keberhasilan sehingga program CSR hanya menjadi hiasan saja. Keuntungan tetap menjadi satusatunya tujuan perusahaan. Jika *Corporate Culture* menekankan pada semata-mata tujuan bisnis dan keuntungan, tentu tidak akan mencapai tujuan CSR yang dikendaki. Sangat diperlukan *corporate culture* belajar dari komunitas local, karena selama ini budaya komunitas local selalu dalam posisi terpinggirkan dan terabaikan. Kearifan local yang dimiliki oleh masyarakat seringkali diabaikan dan dianggap sepele oleh para pembuat kebijakan dan perancang pembangunan. Padahal Kearifan local memiliki kemampuan yang lentur, elastis, dinamis, adaptif dan *survival* dalam mengelola sumber daya alam dan lingkungan yang ada sekitarnya

Pelayanan prima bisa kita ambil dari kearifan lokal masyarakat Lampung. Tergantung pada korporat atau institusi itu apakah pelayanan prima yang dilakukan itu menggunakan basic kearifan lokal atau tidak. Konsep filsafat orang Lampung antara lain adalah ***nemui nyimah, nengah nyappur, piil pesenggiri, sakai sambaiyan***. Semua itu merupakan filsafat-filsafat yang baik. Bagaimana berinteraksi dengan orang lain. Bagaimana bergaul dengan orang lain. Bagaimana menyambut orang lain, menyambut tamu. ***Nemui nyimah*** misalnya adalah filosofi tentang keharusan untuk menyambut tamu dengan baik, memfasilitasi dengan baik sehingga pelayanan prima yang diberikan kepada tamu tersebut benar-benar maksimal.

Dalam korporat atau institusi misalnya, saat kita melayani orang lain, melayani masyarakat, dalam konsep ***nemui nyimah*** tamu dianggap sebagai raja. Harus difasilitasi sebaik mungkin. Bagaimana agar mereka puas dan menganggap bahwa pelayanan yang diberikan benar-benar maksimal.

Jadi konsep-konsep itu sebenarnya bisa kita terjemahkan dalam bentuk apapun. Konsep ***nemui nyimah, nengah nyappur, piil pesenggiri, sakai sambaiyan*** bisa didefinisikan secara kontekstual. Tidak hanya sekedar dalam lingkungan adat dan budaya sehari-hari atau begawi saja. Tapi juga

bisa kita terjemahkan atau definisikan sehari-hari dalam berbagai segi kehidupan. Baik dalam mengelola institusi, perusahaan, korporat atau apapun yang dilakukan masyarakat modern dan antara lain dikaitkan dengan pelayanan prima (Vivit Nurdin: 2016)

Sementara itu Wahyuningsih (2016) *Piil pesenggiri* adalah suatu falsafah dari masyarakat Lampung yang oleh warga Lampung harus diagungkan. Dalam *piil pesenggiri* itu ada beberapa hal. Yang pertama adalah **bejuluk beadek**. *Bejuluk beadek* itu adalah bernama besar. Bahwasanya orang Lampung itu harus bernama besar. Orang Lampung secara adat harus diberi gelar keadatan. Dia sebagai seorang *penyimbang* atau pemimpin suatu masyarakat adat harus menggunakan gelar-gelar tertentu. Kemudian **nengah nyappur**. Dia harus bisa bergaul dengan masyarakat luas. Dan dengan *nengah nyappur* ini dia juga harus bisa **nemui nyimah**. Dia harus bisa menerima masyarakat luar dan sebagai pemimpin dia harus bisa bekerja lebih baik agar bisa mendapatkan hal yang positif untuk pembangunan. Kemudian **sakai sambaiyan**. Dia harus bisa bekerjasama. Itu tadi hal- yang terkandung dalam piil pesenggiri bahwasanya dia harus kreatif, produktif untuk membangun daerahnya atau masyarakatnya. Dalam falsafah itu terkandung bahwa masyarakat Lampung sebenarnya menerima siapapun orang luar yang datang asal dia datang untuk kebaikan dan untuk membangun daerah atau bangsa Lampung itu sendiri secara khusus maupun secara umum membangun Indonesia. **Nemui nyimah** adalah salah satu filosofi yang ada dalam falsafah adat Lampung yaitu menghargai tamu dan menerima keberadaannya. Lampung paling awal membuka diri untuk kolonisasi (transmigrasi). Dalam *nemui nyimah*, yang berkembang dalam pergaulannya, orang Lampung harus bisa menerima saudara-saudara yang bertransmigrasi di bumi Lampung Ruwa Jurai. Adat *muakhi* (bersaudara) di Lampung ini tadi benar-benar terjadi dan diakui oleh masyarakat adat. Bahwa saya mengangkat Anda sebagai saudara tentu karena ada alasan. Ada alasan karena kebaikannya sudah sangat luar biasa. Mengangkatnya menjadi saudara karena dalam adat Lampung tadi sudah saya katakan adanya *bejuluk beadek*, *nemui nyimah*, *sakai sambaiyan*, *nengah nyappur*, sehingga dalam pergaulannya tadi ia harus menghargai saudara-saudaranya yang datang dari luar Lampung.

*Piil pesenggiri* itu tadi sendiri bahkan dipakai untuk menengahi masalah sehingga mereka dapat paham bahwa hidup bersama itu lebih indah dan lebih kaya daripada hidup sendiri. (Tajudin Nur – Tokoh Masyarakat Lampung)

## **Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui secara umum, persepsi atau pelayanan yang diterima oleh masyarakat terhadap pelayanan kantor kelurahan Labuhan Ratu memiliki nilai yang lebih rendah dari nilai harapan pada semua dimensi pelayanan, yaitu bukti fisik (*tangible*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*). Dengan demikian pelayanan yang diberikan oleh kantor kelurahan untuk semua dimensi mutu pelayanan belum memuaskan pengguna jasa layanan.

Berdasarkan analisis kualitas pelayanan, maka dapat dijelaskan bahwa alur, waktu dan biaya proses pelayanan di kantor kelurahan menduduki peringkat teratas untuk mendapatkan prioritas utama dalam hal perbaikan. Hasil ini menunjukkan bahwa masyarakat menghendaki proses yang cepat, tidak berbelit dan berbiaya murah untuk pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah daerah. Perlu ada upaya yang lebih serius dari Pemerintah Kota Bandarlampung untuk melakukan perbaikan dan pemeliharaan standar pelayanan umum khusus pada kantor kelurahan di Kota Bandarlampung.

Begitupun juga di Kelurahan Yosodadi Kota Metro, dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan masyarakat kelurahan yosodadi kota metro terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi kelurahan yosodadi kota metro tidak puas, karena yang masyarakat harapkan tidak sesuai dengan apa yang dirasakan. Penelitian ini dilakukan dengan sumber data melalui kuisioner yang dibagikan langsung kepada masyarakat kelurahan yosodadi kota metro memberikan kesimpulan berdasarkan analisis, selanjutnya mengajukan rekomendasi yang dapat digunakan untuk upaya peningkatan perbaikan pelayanan pada kantor kelurahan di Kota Bandarlampung dan di Kota Metro yaitu dengan pelatihan pegawai dengan memasukkan nilai kearifan lokal Lampung kedalam kurikulum pelatihan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amy Y.S. Rahayu, 1997, *Fenomena Sektor Publik dan Era Service Quality, dalam Bisnis dan Birokrasi No. 1/Vol. III/April/1997.*
- Pantius D Soeling 1997, *Pem berdayaan SDM untuk peningkatan pelayanan, dalam Bisnis Birokrasi No. 2/Vol III/Agustus/1997.*
- Babin, B.J., and Griffin, M. (1998), " The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis," *Journal of Business Research*, Vol. 41:127-136



- Babin, B.J., and Babin, L.(2001), “Seeking something different? A model of schema typicality, consumer affect, purchase intention and perceived shopping value”, *Journal of Business Research*, Vol.54: 89-96
- Babin *et al.*, (2005),” Modeling consumer satisfaction and word-of-mouth: restaurant patronage in Korea”, *Journal of Service Marketing*, Vol.19/3:133-139
- Barsade, S.G., & Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations?”, *Academy of Management Perspectives*, 36-59.
- Buttle, F. (1996), “SERVQUAL: review, critique, research agenda”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 1, pp. 8-32.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992).Measuring service quality: a reexamination and extension.*Journal of Marketing*, 56(7), 55–68.
- Danerson, J.C. dan Gerbing, D.W. (1988), “Structural equation modelling in practice: a review dan recommended two-step approach”, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3: 411-23.
- Dagger, T.S., Sweeney, J.C., & Johnson, L.W., (2007), “ A Hierarchical Model Of Health Service Quality: Scale Development and Investivigation Of Integrated Model”, *Journal of service Research*, Vol.10, No.2: 123-142
- Eko Indrajit, Richardus. 2002. *Electronic Government, Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: Andi.
- Hair, J.F., Danerson, R.E., Tatham, R.L. dan Black, W.C. (2006), *Analisis Multivariate*, 6th ed., Prentice-Hall, Madrid.
- Hasan,Hantoni (2009), analisis kualitas pelayanan pada kantor pelayanan satu atap Bandar lampung. Tesis yang tidak dipublikasikan
- Hoffman, DL., Novak, TP. (1996),” Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundation”” *Journal of Marketing*, Vol.60: 50-68
- Hallowell, R. (1996). The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *The International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27–42.
- Kang, Gi-Du, James, J., (2004),” Service Quality Dimension: an examination of Gronroos’s service quality model”, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4, 266-277
- Kang, Gi-Du, (2006),” The Hierarchical of Service Quality: integration of Technical and Functional Quality”, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4, 266-277
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2006), *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lasar, Manolis & Winsor (2000),Service quality perspectives and satisfaction in private banking, *Journal Of Services Marketing*, Vol. 14 NO. 3, pp. 244-271
- Lehtinen, J.R. and Lehtinen, U. (1982), “Service quality: a study of quality dimensions”, unpublished working paper, Service Management Institute, Helsinki.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- , ———, and ——— (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research,” *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- Richins, M. L. (1997). Measuring emotions in the consumption experience.*Journal of Consumer Research*, 24(2), 127-146.
- Scarpi, D. (2006), Fashion Stores Between fun and Usefulness, *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 10 No. 1: 7-24

- Sekaran, Uma (2003), *Research Method for Business: A Skill-Building Approach*, 4th Edition, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Sullivan, B., Estes C. (2007) "Measuring Customer Service Quality in Local Government". *Public Manager*,. Spring: 36.Vol.1.
- Arsyad, Nurdjaman. *et.al.* Keuangan Negara. Jakarta : Intermedia, 1992
- D.W. Nana Rukmana. *et.al.* Manajemen Pembangunan Prasarana Perkotaan. Ed. Jakarta : LP3ES,1995
- Leach, Steve. *et.al.* *The Changing Organization and Management of Local government*. London :Macmillan Press Ltd, 1994.
- Nurmadi, Achmad, *Manajemen Perkotaan* Yogyakarta : Lingkaran Bangsa, 1999. 41 Jurnal Administrasi Negara Vol. II No. 02. Maret 2002
- Osborne, David dan Ted Gaebler, *Mewirusahaakan Birokrasi : Menstransformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*, terj. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, 1996.
- Savas, E.S. *Privatisation : The Key To Better Government*. New Jersey, 1987.
- Suripto dan Hadiawan, Agus (2013), *Model Strategi Peningkatan Budaya Pelayanan Prima Untuk Pemerintahan Daerah Berbasis Nilai Kearifan Lokal*.Laporan Penelitian LPPM Unila.
- Smith, B.C. *Decentralization: The Territorial Dimension of the State*, 1985. Willock, Leslie *et.al.**Rediscovering Public Services Managemet*. Ed. London : McGraw-Hill, 1992.
- Berry, Leonard L; A Parasuraman; Valarie A Zeithaml; Dennis Adsit; et-al (1994), "Improving Service Quality in America: Lessons Learned; Executive Commentary," *Academy of Management Executive*. 8(May), 2, 32-52.
- Need, W. C. D. H. P. (2006). Human resource management: Gaining a competitive advantage.
- Hallowell, Roger, Leonard A. Schlesinger, and Jeffrey Zornitsky. "Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management." *People and Strategy* 19.2 (1996): 20.
- Milakovich, Michael. *Improving service quality: achieving high performance in the public and private sectors*. CRC Press, 1995.
- Vivit Nurdin, Bartoven, (2010), BUMD dan Masyarakat Lokal Kajian tentang Kearifan Lokal dan *Corporate Culture* Bagi Landasan Kebijakan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Administratio: Jurnal Ilmiah Adminstrasi Publik dan Pembangunan. Vol. 1, No.2, Juli-Desember.

### **Makalah**

Alamat website piil pesenggiri: [https://www.youtube.com/watch?v=jSX1X5aGJ\\_Y](https://www.youtube.com/watch?v=jSX1X5aGJ_Y) (Diakses Oktober 2016)

H Sudarsono "Pelayanan Prima Sektor Swasta Dalam Mendukung Daya Saing : Model Alternatif Bagi Sektor Publik 1997.

Hoessein, B. *makalah*

-----, *makalah*

### **majalah dan Jurnal**

Analisa, tahun VII No 8, Agustus, 1978

Bisnis & Birokrasi, Vol. II/Nomor 3/September, 1994

Bisnis & Birokrasi, Vol. VII/Nomor 3/ Oktober, 2000