

Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dalam Rangka Pelayanan Publik

DARMANTO & SYARIF FADILLAH

Prodi Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Universitas Terbuka
Jalan Cabe Raya, Ciputat, Tangerang Selatan, 15418. Telp. 021-7490941, Fax: 021-7490147

Abstract : This article addresses how to assess public-sector service from the perspective of government official performance in the Depok local government as a case study. We examine performance from the factors that focuses on discretion authority, change orientation, paternalism culture, service ethics, incentive system, and team work. The population in this research is the official at the office (dinas) in the local government, Depok, which is directly have a contact and communication with public. This research applies simple random sampling. Data collection technique is using questionnaire with closed type given to the respondents. Data analysis methods used in this research is quantitative descriptive analysis. This study shows that the public service performance of the government officials in the local government, Depok in general is fairly good. Support if incentive system therefore must be improved.

Keywords: *Public Service, Local government, Government official, Performance, Cultural*

Suatu pemerintahan yang modern dituntut untuk mengutamakan kualitas pelayanan kepada masyarakat melalui peningkatan efektivitas, efisiensi, profesionalisme, dan akuntabilitas pemerintahan itu sendiri sehingga dalam pelayanan terhadap masyarakat tidak dapat dilakukan secara sepihak dimana masyarakatpun harus diberdayakan (Ibrahim, 2008:16). Namun demikian, menurut Prasjo (2006:6) pola pikir birokrat sebagai penguasa dan bukan sebagai pelayan publik telah menyebabkan sulitnya melakukan perubahan kualitas pelayanan publik. Bandingkan dengan pemerintahan Obama yang pada masa awal pemerintahan telah membuat suatu program yang jelas mengenai kinerja pemerintah yang tidak mempermasalahkan lagi mengenai besar kecilnya birokrasi tapi melihat kinerja pemerintah yang harus transparan, partisipatif, dan kolaboratif (Balutis, 2009 : 44).

Orientasi birokrasi pemerintah yang mengarah kepada pengutamaan pelayanan publik dalam rangka reformasi administrasi harus meningkatkan aspek kultural. Reformasi kultural dianggap merupakan reformasi yang paling sulit, namun yang harus dilakukan pertama kali karena merupakan “bahasa pengantar” bagi peletakkan proses

reformasi di setiap tahap dan setiap bagian. Reformasi kultural paling efektif dimulai dari pimpinan, karena hanya pemimpin baru yang mampu membawa nilai baru (Nugroho, 2001 : 405).

Telah banyak studi dilakukan berkaitan dengan kinerja pelayanan publik oleh aparatur pemerintah. Salah satu diantaranya yang menarik adalah temuan hasil penelitian Ismayarto (2005 : 104) di Kabupaten Sragen bahwa telah terjadi perubahan paradigma lama dari dilayani menjadi paradigma baru melayani dengan tulus dan ikhlas. Kinerja birokrasi yang dilakukan oleh aparatur pemerintah sebenarnya dapat dilihat dari berbagai dimensi, seperti produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Berbagai literatur yang membahas kinerja birokrasi pemerintah dalam rangka pelayanan kepada masyarakat pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pemerintah. Kinerja merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya. Menurut Dadang Solichin dalam Sjafrizal (2009:219) kinerja pada dasarnya merupakan bentuk hasil pembangunan yang multi-

dimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung banyak faktor. Sedangkan Dwiyanto et al (2006:6) ada 6 indikator kinerja aparatur dalam pelayanan kewenangan diskresi, orientasi terhadap perubahan budaya paternalistik, etika pelayanan, sistem insentif dan semangat kerja

Yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja aparatur pemerintah daerah dalam rangka pelayanan publik, dan secara khusus penelitian ini dilakukan menyangkut pertanyaan penelitian tentang: 1) Bagaimana kewenangan diskresi yang dimiliki oleh aparatur pemerintah daerah; 2) Bagaimana orientasi aparatur pemerintah daerah terhadap perubahan; 3) Bagaimana budaya paternalisme yang ada dalam aparatur pemerintah daerah; 4) Bagaimana etika pelayanan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah daerah; 5) Bagaimana penerapan sistem insentif terhadap aparatur pemerintah daerah; 6) Bagaimana semangat kerjasama aparatur pemerintah daerah.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur pemerintah daerah. Penelitian ini sangat penting dan perlu dilakukan mengingat: 1) Reformasi di segala bidang mengamanatkan terciptanya aparatur pemerintah daerah yang bersih dan berwibawa (*clean government*); 2) Otonomi daerah sudah diberlakukan sejak diterapkannya UU No. 22 Tahun 1999 yang diperbaharui dengan UU. No. 32 Tahun 2004; 3). Dalam rangka peningkatan pelayanan kepada publik dituntut kinerja aparatur pemerintah daerah yang bebas dari KKN. 4) Dikeluarkannya UU No 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang mensyaratkan aparatur negara atau pemerintah harus lebih maksimal dalam melayani publik. 5) Keberanian masyarakat dalam mengontrol kinerja birokrasi aparat pemerintah daerah dalam hubungannya dengan pelayanan kepada publik.

METODE

Sesuai dengan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan metode survey. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur pemerintah daerah yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat, di Kota Depok yang meliputi: Dinas Pekerjaan Umum; Kantor Koperasi dan UKM;

DLLAJR; Dispenda; Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil; dan Dinas Tenaga Kerja dan Sosial. Sedangkan pemilihan sampel (*sampling*) dilakukan secara acak sederhana (*Simple Random Sampling*) sehingga terpilih 75 sampel.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner (angket). Kuesioner yang dirancang tersebut ditujukan untuk menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan variabel yang ada dalam penelitian yaitu kinerja aparatur Pemerintah Daerah Kota Depok dalam rangka pelayanan publik. Variabel kinerja aparatur pemerintah daerah yang dianalisis terdiri atas 37 indikator yang dikelompokkan ke dalam 6 faktor, yaitu: 1) kewenangan diskresi; 2) orientasi terhadap perubahan; 3) budaya paternalisme; 4) etika pelayanan; 5) sistem insentif; dan 6) semangat kerjasama.

Data sekunder diperoleh baik dalam bentuk dokumen, laporan maupun data lain yang mendukung penelitian. Selain itu dilakukan wawancara untuk menambah informasi yang belum terkumpul melalui kuesioner.

Data dari hasil kuesioner diedit, dikoding dan ditabulasi dalam tabel dan selanjutnya dilakukan analisis dengan bantuan perangkat lunak SPSS.

HASIL

Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dalam Rangka Pelayanan Publik.

Ada 6 faktor yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja aparatur pemerintah kota dalam rangka pelayanan publik (Dwiyanto, et al, 2006: 8), yaitu: 1) Kewenangan diskresi; 2) Orientasi terhadap perubahan; 3) Budaya paternalisme; 4) Etika pelayanan; 5) Sistem insentif; dan 6) Semangat kerjasama. Berikut adalah tanggapan responden menyangkut faktor yang berhubungan dengan kinerja aparatur pemerintah daerah dalam rangka pelayanan publik.

Kewenangan diskresi

Terdapat tiga pertanyaan penelitian yang diajukan menyangkut kewenangan diskresi yaitu: (1) Penyelesaian masalah ketika pimpinan tidak ada di kantor. Dalam hal ini pada umumnya responden meminta bantuan rekan, tanpa perlu menunggu

kehadiran pimpinan, sebagian yang lain berinisiatif sendiri untuk memecahkan masalah, dan hanya sedikit yang menunda pelayanan kepada masyarakat. (2) Jika menemui kesulitan dalam melaksanakan tugas. Sebagian besar responden meminta petunjuk atasan, beberapa responden yang lain meminta bantuan rekan, dan sebagian kecil berupaya sendiri untuk memecahkan masalah. (3) Penerapan prosedur pelayanan yang berbeda dengan petunjuk pelaksanaan (juklak). Pada umumnya responden menyatakan tidak harus mengikuti juklak. Sebagian yang lain menyatakan harus mengikuti juklak dalam melayani masyarakat.

Orientasi terhadap perubahan

Terdapat tujuh pertanyaan penelitian menyangkut orientasi terhadap perubahan yaitu: (1) Penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut bagi pengembangan aparatur pemerintah. Kurang dari separuh responden yang menganggap sangat penting kegiatan tersebut, mayoritas responden menyatakan penting, dan hanya sedikit yang menyatakan tidak penting. (2) Ikut penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut dalam 5 tahun terakhir. Terdapat separuh responden yang menjawab ikut penataran/pelatihan, kurang dari separuh responden mengatakan tidak ikut. (3) Motivasi utama mengikuti penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut. Sebagian besar responden termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan, sebagian responden yang lain tidak menjawab. (4) Pegawai yang dikirim oleh pimpinan untuk mengikuti penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut. Ada hampir seluruh responden yang mengatakan telah dikirim mengikuti penataran/pelatihan sesuai dengan tugas dan pekerjaannya. Hanya sedikit yang menyatakan dikirim berdasarkan kedekatan dengan pimpinan. (5) Beban yang dirasakan selama menangani pekerjaan sehari-hari. Sebagian besar responden menganggap beban kerja sifatnya relatif, kadang berat dan kadang ringan. Sedangkan sisanya menyatakan beban kerja relatif ringan. (6) Membaca buku yang terkait dengan pekerjaan sehari-hari. Sedikit responden yang selalu membaca buku, dan sebagian besar hanya kadang-kadang saja membaca buku, dan sedikit sekali yang tidak pernah membaca buku. (7) Bentuk perubahan

yang dapat dilakukan agar pelayanan kepada publik menjadi lebih baik. Mayoritas responden mengatakan bahwa untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik adalah dengan menambah wawasan dan pengetahuan. Responden yang lain menjawab dengan memberikan ide perubahan. Sisanya menyatakan puas dengan kondisi yang ada.

Budaya paternalisme

Terdapat enam pertanyaan menyangkut budaya paternalisme, yaitu: (1) Yang dilakukan apabila pimpinan melakukan kesalahan. Terdapat sebagian besar responden yang menyatakan mengingatkan pimpinan secara langsung, sebagian responden lain mengingatkan secara tidak langsung melalui pihak ketiga, sedangkan sisanya membiarkan saja pimpinan yang melakukan kesalahan. (2) Pimpinan memberikan perlindungan kerja dan pekerjaan kepada bawahan. Terdapat separuh responden yang menyatakan kadang-kadang pimpinan memberikan perlindungan dan pekerjaan kepada bawahan, dan sisanya sebagian besar juga menyatakan pimpinan selalu memberikan perlindungan dan pekerjaan. (3) Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, meminta petunjuk kepada atasan. Terdapat lebih dari separuh responden yang menyatakan kadang-kadang meminta petunjuk, kurang dari separuh yang selalu meminta petunjuk. (4) Mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan masyarakat. Terdapat lebih dari separuh responden yang menjawab kadang-kadang, dan sebagian besar juga menyatakan mereka tidak pernah mengutamakan kepentingan pribadi pimpinan. (5) Pimpinan kebal dan tidak peduli terhadap kritik. Terdapat separuh responden menyatakan tidak, yang lain menyatakan kadang-kadang pimpinan kebal dan tidak peduli terhadap kritik, sedikit yang menyatakan pimpinan selalu kebal dan tidak peduli terhadap kritik. (6) Pola pendelegasian wewenang sesuai prosedur. Lebih separuh responden menjawab selalu, dan sebagian besar lainnya menjawab kadang-kadang pendelegasian wewenang sesuai prosedur.

Etika pelayanan

Ada delapan pertanyaan sehubungan dengan etika pelayanan, yaitu: (1) pembedaan pelayanan. Sebagian besar menyatakan tidak membedakan

pelayanan, dan yang lain menyatakan kadang-kadang, dan hanya sedikit yang selalu membedakan perlakuan terhadap anggota masyarakat. (2) Pemberiaan sapaan. Sebagian besar responden menyatakan selalu menyapa para pengguna jasa, yang lain menyatakan kadang-kadang saja, dan sedikit yang tidak pernah menyapa sama sekali. (3) prioritas pelayanan sesuai dengan daftar urutan antri. Hampir sebagian besar responden menjawab selalu, sedikit yang menjawab kadang-kadang, dan sangat sedikit sekali yang menyatakan tidak pernah. (4) Minta uang pelicin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Seluruh responden menyatakan mereka tidak pernah meminta uang pelicin kepada anggota masyarakat. (5) Melayani masyarakat yang minta untuk segera dilayani, meskipun melanggar aturan. Sebagian besar menyatakan tidak pernah, dan hanya sebagian kecil saja yang menyatakan kadang-kadang melayani masyarakat yang minta untuk segera dilayani, meskipun hal itu melanggar aturan. (6) Merasa dilecehkan/direndahkan jika masyarakat memberikan uang jasa sebagai ucapan terima kasih. Lebih dari separoh responden menyatakan kadang-kadang merasa dilecehkan atau direndahkan, dan sebagian besar responden juga tidak merasa dilecehkan jika ada anggota masyarakat yang memberikan uang jasa sebagai ucapan terima kasih. (7) Yang dilakukan jika masyarakat menanyakan mengenai proses penyelesaian kasus. Pada umumnya menyatakan akan menjelaskan secara jelas dan memuaskan, sedangkan sisanya yang sedikit memberikan penjelasan apa adanya. (8) Perbedaan menyangkut biaya pelayanan. Sebanyak hampir tiga perempat responden menyatakan kadang-kadang menerapkan perbedaan biaya dalam pelayanan kepada masyarakat, yang lain menyatakan kadang-kadang ada perbedaan biaya pelayanan, dan hanya sedikit yang menyatakan selalu ada perbedaan biaya.

Sistem insentif

Ada enam pertanyaan menyangkut sistem insentif. (1) Keinginan untuk meningkatkan prestasi kerja. Sebagian besar menyatakan bahwa mereka selalu berkeinginan untuk meningkatkan prestasi kerja dan sisanya menyatakan kadang-kadang ada keinginan untuk meningkatkan prestasi kerja. (2)

Alasan keinginan untuk meningkatkan prestasi kerja. Lebih dari separoh menyatakan untuk memberikan pelayanan dan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka memenuhi kewajiban tugas. Sedikit responden menyatakan untuk mendapatkan kepuasan pribadi. Jawaban lain adalah untuk memenuhi sumpah/janji sebagai PNS, memenuhi tuntutan masyarakat, untuk mendapatkan promosi, dan untuk memperoleh penghargaan dari pimpinan. (3) Sistem insentif. Lebih dari separoh responden menyatakan bahwa diinstansi mereka belum ada sistem insentif. Juga cukup banyak responden yang menyatakan sudah ada sistem insentif. (4) Pengaruh insentif terhadap kinerja. Hampir separoh responden menjawab sangat mempengaruhi, juga cukup banyak yang menganggap kadang-kadang insentif mempengaruhi kinerja, dan sebagian kecil menyatakan insentif tidak mempengaruhi kinerja mereka. (5) Bentuk penghargaan terhadap prestasi. Sebanyak separoh responden menyatakan pengakuan dari lingkungan kerja terhadap eksistensi mereka. Yang lain menyatakan diberikan tanggung jawab yang lebih besar, ada yang mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi, dan studi lanjut. (6) Bentuk sanksi bagi yang melanggar disiplin. Cukup banyak responden yang menyatakan bentuk sanksi berupa pembinaan oleh pimpinan, sedikit yang diperingatkan oleh pimpinan, adanya penundaan kenaikan pangkat, sedikit yang menyatakan pemotongan bonus/insentif, dan mutasi kerja.

Semangat kerjasama

Ada lima pertanyaan menyangkut semangat kerjasama, yaitu menyangkut (1) Usaha-usaha menciptakan kerjasama tim dalam melayani masyarakat. Sebagian besar responden menyatakan selalu melakukan usaha untuk menciptakan kerjasama. Cukup banyak yang menyatakan kadang-kadang, sedikit yang menyatakan tidak pernah berupaya menciptakan usaha kerjasama tim dalam melayani masyarakat dan tidak memberikan tanggapan. (2) Dukungan usaha atau bantuan dari petugas lain apabila seorang petugas berhalangan hadir. Hampir separoh responden menyatakan kadang-kadang ada dukungan usaha, cukup banyak juga yang menyatakan selalu ada dukungan usaha, sedangkan yang lain menyatakan tidak pernah ada

dukungan usaha, atau tidak memberikan tanggapan. (3) tindakan yang dilakukan ketika menemui kesulitan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagian besar responden menyatakan mereka meminta bantuan dari rekan kerjanya dan hanya sedikit responden berupaya mengatasi sendiri kesulitan yang dihadapi, menunda pelayanan. (4) Koordinasi yang baik antar unit memperlancar pemberian pelayanan kepada masyarakat. Cukup banyak responden menyatakan bahwa koordinasi antarunit selalu atau sangat mendukung kelancaran pemberian layanan kepada masyarakat. Tidak banyak responden yang menyatakan koordinasi antarunit hanya kadang-kadang saja memperlancar pemberian layanan kepada masyarakat. (5) Hanya mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya tanpa perlu membantu petugas lain. Hampir separoh responden menyatakan bahwa mereka tidak hanya mengerjakan tugasnya namun juga membantu petugas lain. Sebagian besar responden juga menyatakan kadang-kadang membantu petugas lain. Dan sedikit yang menyatakan selalu membantu petugas yang lain selain mengerjakan tugasnya sendiri.

PEMBAHASAN

Secara konseptual diskresi dalam pemerintahan atau disebut dengan diskresi administratif adalah sebagai bentuk kewenangan atau kebebasan yang dimiliki oleh aparatur pemerintah yang mempunyai kewenangan untuk mengambil suatu keputusan ataupun mengambil suatu tindakan dalam sebatas kewenangan yang dimilikinya, demi kepentingan yang lebih luas. Diskresi dianggap baik apabila setiap tindakan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah daerah bertujuan untuk kepentingan publik secara luas namun tetap dalam batas-batas kewenangan yang dimiliki serta tidak melanggar aturan yang ada. Sebaliknya diskresi dianggap kurang baik apabila aparatur pemerintah daerah dalam menjalankan fungsinya selalu berpatokan secara kaku dan ketat terhadap peraturan sehingga tidak timbul inovasi, kreativitas serta tindakan yang didasarkan atas kemampuan logisnya. Selain itu diskresi yang kurang baik ditunjukkan dengan

sifat aparatur pemerintah yang hanya menunggu perintah atasan atau tidak segera menyelesaikan pelayanan kepada masyarakatnya dan bahkan menunda-nunda pekerjaan. Pada dasarnya sebagian aparatur pemerintah telah menjalankan konsep diskresi tersebut namun dalam pelaksanaannya masih tidak cukup jelas pembatasannya karena tidak ada aturan yang mengatur. Akibatnya, diskresi dianggap sebagai suatu kebebasan yang tidak ada batas bagi aparatur pemerintahan untuk mengambil suatu keputusan yang belum diatur dalam perundang-undangan. Hal ini dapat menimbulkan kesewenang-wenangan pejabat dalam mengambil keputusan. Dalam kaitan ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Saidi (2006:154) tentang diskresi dan korupsi yang dilakukan oleh Kepala Daerah. Kepala Daerah sebagai yang mempunyai kewenangan dalam mengelola keuangan daerah (APBD) harus mempunyai keinginan politik (*political will*) yang kuat untuk menjalankan *good governance* serta memahami bahwa APBD adalah uang rakyat, bukan semata uang negara, yang harus didistribusikan demi kepentingan rakyat. APBD yang disalahgunakan oleh pimpinan daerah atau aparatur daerah karena adanya anggapan bahwa APBD adalah sebagai uang negara, yang penggunaannya untuk pengelolaan negara. Salah tafsir tentang penggunaan uang APBD berdampak pada pelanggaran hukum yang ujungnya bertentangan dengan rasa keadilan. Sedangkan menurut Shintawati (2007:169) diskresi merupakan hal yang wajar terjadi di negara maju (*welfare state*), untuk memperlancar pelayanan publik, karena tidak semua masalah dapat dimasukkan dalam peraturan pemerintahan. Faktor yang penting dalam penggunaan diskresi adalah diskresi tersebut harus transparan dan akuntabel dalam mewujudkan *good governance*. Permasalahan di Indonesia adalah belum diaturnya mengenai sejauhmana aparatur pemerintah melaksanakan diskresi tersebut.

Dari survey yang dilakukan terhadap aparatur pemerintah kota Depok maka ada gambaran bahwa diskresi cukup baik. Hal itu terindikasi dari tindakan serta inisiatif yang diambil oleh aparatur pemerintah ketika pimpinan tidak berada ditempat antara lain dengan meminta bantuan teman kerja ataupun dengan inisiatif sendiri untuk memecahkan

masalah pekerjaan dalam melayani publik, selain tidak harus selalu mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Diskresi yang cukup baik tersebut dilakukan dengan kesadaran bahwa sejauh tidak melakukan pelanggaran hukum dan dengan tujuan demi kelancaran pelayanan yang diberikan kepada publik, maka diskresi kewenangan dapat dilakukan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawanto (2004 :118-119) menyangkut dinamika multikulturalisme aparatur birokrasi pemerintah Kota Banjarmasin dimana disebutkan bahwa dilihat dari aspek pengungkapan ide2 para aparaturnya dalam bentuk pemikiran, sikap dan perilaku, dimana peluang diberikannya keleluasaannya untuk memasukkan prakarsa segenap karyawan masih kecil.

Salah satu aspek yang penting dalam rangka kinerja aparatur pemda adalah adanya orientasi terhadap perubahan yaitu sejauh mana aparatur pemda menyikapi keadaan sekelilingnya yang selalu berubah serta bersedia untuk menerima perubahan, apakah sadar dan mau menerima kondisi lingkungan yang selalu berubah atau pesimis dan resistensi terhadap perubahan. Seperti disampaikan oleh Latunreng (2009:36), bahwa perubahan sikap dan perilaku aparat sangat penting dalam upaya melakukan perubahan dalam reformasi birokrasi. Perilaku arogan dari aparat sebagai peninggalan harus diubah menjadi perilaku pelayan yang selalu berorientasi pada pelayanan masyarakat. Penting bagi aparatur pemda untuk mau menerima perubahan karena memang adanya tuntutan kearah perubahan maupun adanya tuntutan dari masyarakat yang selalu berkembang. Orientasi terhadap perubahan juga perlu diikuti pula dengan kesadaran untuk selalu mengikuti perkembangan dunia luar terutama menyangkut perkembangan ilmu dan teknologi. Orientasi ke arah perubahan ditandai dengan adanya tindakan nyata dari aparatur pemko untuk melakukan perubahan yang intinya memberikan kesempatan kepada aparatur pemko untuk melakukan perubahan sehingga diharapkan pelayanan kepada publik akan menjadi lebih baik. Konsep orientasi terhadap perubahan merupakan konsep yang bertentangan dengan kemapanan, sehingga semakin tinggi orientasi terhadap perubahan akan diikuti dengan semakin rendah orientasi kemapanan. Sedangkan Nazarina

(2008:83) menyatakan bahwa penting mengubah persepsi dan paradigma birokrasi mengenai konsep pelayanan. Data yang diperoleh dari hasil survey di pemko Depok dalam kaitannya dengan orientasi terhadap perubahan dari para aparatur pemko Depok maka terdapat kecenderungan bahwa orientasi terhadap perubahan yang dimiliki oleh aparatur pemda kota Depok dianggap baik. Selain banyak aparatur pemda yang menganggap penting bagi mereka untuk mengikuti penataran, pelatihan, studi banding atau studi lanjut untuk pengembangan diri mereka, juga ditindak lanjuti dengan cukup banyaknya aparatur pemerintah daerah yang ikut kegiatan penataran, pelatihan ataupun studi lanjut. Motivasi mereka untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi yaitu dengan cara mengikuti penataran, pelatihan atau studi banding karena mereka mempunyai motivasi untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih baik dengan cara meningkatkan dan mengembangkan kemampuan diri mereka dimana kondisi tersebut juga didukung oleh institusinya. Aparatur pemda juga menunjukkan orientasi terhadap perubahan dengan cara membaca buku dengan harapan dapat menambah wawasan pengetahuan yang terkait dengan tugas dan pekerjaannya. Namun orientasi terhadap perubahan tidak terlepas dari peran pimpinan dan dukungan pimpinan sehingga motivasi serta inisiatif yang dimiliki oleh aparatur pemerintah daerah tidak mengalami hambatan. Hasil penelitian di China menjelaskan bahwa *“civil reform service in China needs continued commitment from the top political leadership as well as senior civil servants in the central government and local government bureaucracies”* (Tong, et al, 1999:193).

Budaya paternalisme dapat diterjemahkan sebagai suatu sistem yang meletakkan pimpinan dalam suatu lembaga sebagai pihak yang paling penting dan menentukan.

Keberadaan paternalisme dapat berkembang dan tumbuh subur karena didukung dan dipengaruhi oleh kultur feodal dimana sistem nilai, adat dan budaya selalu menjunjung tinggi penguasa sebagai orang yang selalu diposisikan yang paling atas. Budaya Jawa juga dianggap mempengaruhi munculnya budaya paternalisme, dimana seorang ayah sangat dihormati oleh seorang anak sehingga

seorang anak harus selalu menurut apa yang diperintah orang tua tanpa mampu mengekspresikan apa yang menjadi keinginannya. Oleh karena itu budaya paternalisme mengumpulkan budaya partisipasi dan demokrasi karena dalam budaya paternalisme hampir tidak dikenal partisipasi dan demokrasi. Peranan ayah atau pemimpin menjadi sentral dalam segala aktivitas organisasi. Akibat dari budaya paternalisme ini mengakibatkan tercampurnya antara kepentingan organisasi dan kepentingan pimpinan. Dalam kaitannya dengan aspek pelayanan kepada publik maka budaya paternalisme dapat merugikan masyarakat karena seorang aparatur pemda sebagai bawahan akan lebih mementingkan kepentingan pimpinan dibandingkan kepentingan masyarakat. Survey menunjukkan bahwa budaya paternalisme di pemerintahan kota Depok tidak cukup terlihat atau nyata. Terlihat adanya kecenderungan yang cukup banyak diantara aparatur pemerintahan kota Depok untuk berani mengingatkan pimpinan secara langsung sewaktu pimpinan melakukan kesalahan. Selain itu cukup banyak aparatur yang kurang mementingkan kepentingan pribadi pimpinannya, menganggap pimpinan tidak kebal terhadap kritik yang dilakukan oleh bawahan. Hal ini mungkin disebabkan latar belakang budaya aparatur pemerintahan kota Depok yang berbeda-beda mengingat letak kota Depok berdekatan dengan Ibukota Jakarta sebagai kota yang multikultural, sehingga aparatur pemda kota Depok juga memiliki beragam budaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Karyana (2005:155) menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan maka diketahui bahwa frekuensi hubungan hirarki pekerjaan dan derajat/intensitas kemampuan berkomunikasi timbal balik antara atasan langsung dan bawahan langsung, meningkatkan optimalisasi kinerja. Brinkerhoff dan Goldsmith (2004:182) meneliti mengenai *Good Governance, Clientelism, and Patronage* menjelaskan bahwa hubungan patron klien terjadi dalam suatu situasi yang ketidakpastian dan ketidaksejahteraan, dan sebaliknya menjadi tidak penting apabila terdapat banyak sumber-sumber (*resources*), walaupun hubungan patron klien tidak

pernah benar-benar hilang dari lingkungan sosial kemasyarakatan. Hubungan patron klien adalah jelek bagi tujuan pembangunan terutama karena menciptakan ketidakpedulian bagi aparatur pemerintah dalam rangka investasi publik.

Etika pelayanan dalam kaitannya dengan pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur pemda ditunjukkan dengan perilaku yang dipraktekkan dalam kegiatan sehari-hari sewaktu memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dahren (2008: 103) menyatakan bahwa pegawai perlu memperhatikan dan memiliki kesadaran untuk melaksanakan kode etik pegawai. Etika yang diharapkan dapat dimiliki oleh aparatur pemda dalam rangka melayani publik adalah yang memiliki sifat adil dan tidak diskriminatif, cermat, santun dan ramah, tidak mempersulit, serta mempunyai komitmen untuk menghargai hak-hak yang dimiliki publik. Nawawi (2007:191) menyatakan bahwa sebaiknya aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak memihak pada kepentingan kelompok dan pihak lain. Jika hal tersebut dilakukan maka jelas akan menimbulkan iri hati bagi masyarakat karena ada perbedaan perlakuan bagi masyarakat dalam pelayanan publik.

Aparatur pemerintah juga tidak sembarangan memberikan informasi yang seharusnya tidak boleh diberikan kepada publik, seperti yang disampaikan oleh Dryburgh (2010:144) dimana dia menyatakan bahwa “....*The organization should provide civil servants with feasible guidelines that clearly state the type of information that the organization does not want the employee to share* “. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika yang dimiliki oleh aparatur pemerintahan kota Depok pada umumnya dianggap baik. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan sebagian besar aparatur pemerintahan yang menyatakan tidak membedakan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada umumnya perbedaan dalam pemberian layanan kepada masyarakat didasarkan atas tinggi rendahnya status sosial ekonomi, kedekatan hubungan sosial dengan aparatur, penampilan fisik pengguna jasa layanan, suku atau ras, afiliasi politik, sosial kemasyarakatan,

tingkat intelektual pengguna jasa. Dengan demikian jika ada masyarakat yang menginginkan layanan oleh aparatur pemerintahan kota Depok, mereka akan memperoleh perlakuan yang sama dengan pengguna jasa lainnya. Hal tersebut dapat menimbulkan citra yang positif bagi aparatur pemda karena pandangan dari masyarakat yang menganggap pelayanan yang baik yang dilakukan oleh aparatur pemda terhadap masyarakat. Hal lain yang penting dari hasil penelitian menyangkut etika pelayanan adalah adanya pelayanan yang baik yang diberikan oleh aparatur pemda dalam melayani masyarakat seperti pemberian sapaan yang ramah kepada masyarakat, penerapan sistem antri yang efektif dimana prioritas diberikan sesuai dengan daftar urut antri, tidak menerapkan permintaan uang pelicin kepada masyarakat, atau kesiapan aparatur pemda untuk memberikan penjelasan secara memuaskan bagi masyarakat yang menanyakan suatu permasalahan. Memang disadari bahwa sebagai aparatur pemerintah yang penghasilannya pada umumnya di bawah pegawai swasta, fungsi pelayanan publik cukup berat sehingga terkadang harus melakukan korupsi maupun pelayanan diskriminasi dalam pelayanan publik. Seperti yang disampaikan oleh Caiden & Sundaram (2004:382) “*public service is rarely highly lucrative unless one considers options of corruption and under-handed deals*”.

Salah satu faktor yang menentukan tingkat kinerja aparatur pemda dalam melayani masyarakat adalah sistem insentif yang diberikan oleh lembaganya. Walaupun insentif bukan merupakan satu-satunya faktor yang penting dalam penentuan kinerja aparatur pemda, namun diyakini dengan insentif yang dianggap memadai oleh aparatur pemda maka mereka dapat menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Listiani (2007:317) menyatakan bahwa penting bagi seorang aparatur pemerintahan untuk ikut dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, secara aktif mengikuti berbagai sosialisasi LAKIP/SAKIP dalam memahami filosofi kinerja pemerintah secara lebih mendalam, dan melakukan studi banding. dengan cara seperti itu diharapkan adanya penghargaan bagi seorang aparatur pemerintahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Seperti juga disampaikan oleh Widhyharto (2008:18-19), merujuk pada dinamika dan kompleksitas persoalan kepegawaian, pengambil keputusan perlu melihat kembali perilaku profesional Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan berbagai upaya untuk menjamin kebutuhan PNS. Perilaku profesional PNS akan muncul ketika PNS tidak lagi memikirkan uang tambahan untuk menyekolahkan anak, atau mencicil rumah atau motor. Prinsip pemberian insentif adalah semakin tinggi kinerja seseorang maka semakin tinggi insentif yang diberikan. Insentif tidak harus berupa pemberian uang, namun dapat juga berupa penghargaan dan pemberian rasa tanggung jawab. Seorang pegawai karena kinerjanya yang baik dapat diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar oleh pimpinannya. Ada hubungan timbal balik antara sistem insentif dan peningkatan kinerja. Dengan sistem insentif yang baik maka diharapkan terjadi peningkatan kinerja, dan sebaliknya dengan peningkatan kinerja maka aparatur pemda juga mengharapkan adanya pemberian insentif yang memadai. Namun demikian dalam kaitannya dengan sistem insentif dalam suatu organisasi, tidak dibenarkan bagi suatu institusi pemerintah daerah untuk memperoleh dana dengan cara yang kurang terpuji apalagi hal itu menyangkut hubungannya dengan masyarakat, karena kemungkinan akan muncul anggapan bahwa aparatur pemerintah daerah bersifat mengada-ada dalam mencari dana dari masyarakat, dan hal itu akan bertambah buruk apabila pimpinan tidak memperhatikan kondisi seperti itu. Dari suatu hasil penelitian di suatu insitusi Polisi disebutkan bahwa tidak adanya tindakan hukum atau sanksi terhadap pelanggaran yang telah dilakukan aparaturnya maka hal tersebut cenderung menjadi budaya di lingkungan Polres sehingga ada kesan dikondisikan untuk mencari dana yang tidak jelas penggunaannya (Hasbar, 2007:168).

Dari survey yang dilaksanakan maka diperoleh hasil dimana pada umumnya pemberian insentif untuk aparatur pemerintah kota Depok tidaklah buruk. Aparatur pemda kota Depok sebagian besar mempunyai keinginan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Adapun harapan bagi prestasi kerja yang baik antara lain adanya pengakuan dari lingkungan kerja atas eksistensi mereka, pemberian tanggung

jawab yang lebih besar, promosi jabatan yang lebih tinggi, atau pemberian kesempatan untuk studi lanjut. Kondisi tersebut dianggap kondusif dalam lingkungan suatu organisasi terutama organisasi pemerintahan daerah karena sudah menjadi pandangan umum bahwa pada umumnya prestasi kerja aparatur pemda sangat tidak memadai terutama sewaktu berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat. Tidak ada dampak perbedaan yang nyata bagi aparatur pemda yang berkinerja tinggi dengan yang rendah. Hal yang positif yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa alasan untuk meningkatkan prestasi kerja adalah untuk bagaimana mereka dapat memberikan pelayanan dan pengabdian kepada masyarakat dalam sesuai dengan tugas mereka. Namun kinerja yang dilakukan oleh aparatur pemda terutama yang di garis depan yang langsung berhubungan dengan masyarakat harus pula diimbangi dengan gaji atau pendapatan yang memadai.

Faktor lain yang penting dalam kaitannya dengan kinerja aparatur pemda adalah semangat kerja sama. Pada umumnya pekerjaan dibagi menjadi dua yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan pekerjaan yang harus atau dapat dikerjakan secara bersama-sama. Walaupun suatu pekerjaan bersifat individual, namun apabila suatu pegawai mendapatkan kesulitan maka dia dapat minta bantuan kepada rekan kerja yang lain, dan ini disebut dengan semangat kerja sama. Dengan demikian dalam aspek semangat kerja sama akan muncul keinginan dari pribadi aparatur pemda untuk berusaha menciptakan kerja sama, adanya dukungan dari pihak lain baik teman kerja atau pimpinan, ataupun koordinasi kerja antar aparatur. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerjasama yang ditunjukkan oleh aparatur pemda kota Depok adalah baik. Hal ini dapat dilihat dari besarnya persentase yang menyatakan adanya usaha yang selalu dilakukan oleh aparatur pemda untuk menciptakan kerjasama. Dengan usaha tersebut menunjukkan adanya kesadaran dari aparatur pemda tentang pentingnya semangat kerjasama (*esprit de corps*) antar aparatur pemda dalam melayani masyarakat. Dukungan kerjasama juga sangat diharapkan dari rekan kerja mereka dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika seorang petugas berhalangan hadir maka akan dibantu oleh rekan kerjanya, demikian pula sewaktu

seorang aparatur menghadapi kesulitan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pemberian pelayanan dalam suatu instansi dapat melibatkan unit-unit yang lainnya. Peranan unit lain diperlukan sepanjang dibutuhkan dan mampu membantu penyelesaian masalah yang dihadapi suatu unit. Semangat kerjasama dapat juga dikaitkan dengan koordinasi antarunit dimana aparatur pemerintah menganggap bahwa koordinasi antarunit selalu dan sangat mendukung kelancaran pemberian layanan kepada masyarakat. Agar kondisi kerjasama antaraparatur pemerintah dapat berjalan dengan baik maka aspek yang perlu diperhatikan adalah menyangkut aspek komunikasi, seperti diungkapkan oleh Liversedge(2009:86) dimana "*first and most obvious is the importance of communications in developing a strong relationship*". Ingraham (2005:395) mengatakan keberhasilan kinerja memerlukan berbagai prakondisi, pengembangan kapasitas, pengukuran kinerja, pimpinan yang hebat, dan semuanya saling terkait, tidak ada yang dapat dikatakan mana yang harus didahulukan, pengembangan kapasitas atau pengukuran yang baik, namun kerja bersama (*working together*) sebagai landasan untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini agak berbeda dengan suatu penelitian yang juga dilakukan Salam (2003:262) di Kabupaten dan Kota Bogor dimana hasil penelitian itu menunjukkan bahwa kinerja aparatur pemerintah daerah masih rendah, disebabkan belum adanya koordinasi dan kebersamaan antar unit terkait dalam menangani persoalan yang ada khususnya menyangkut transportasi. Perbedaan ini mungkin disebabkan karena kemampuan SDM aparatur Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor dan Dinas Lalu Lintas dan Jalan Kota Bogor yang belum memadai. Selain itu kerjasama antar aparatur akan tidak efektif dan dapat menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan, karena ada anggapan masing-masing pegawai sudah sibuk dan tidak ingin dibebani dengan tugas lain yang bukan menjadi tugas pokok (Rinasari,1998:95).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya, dapat ditarik beberapa simpulan bahwa kinerja pelayanan

publik para aparatur pemerintah pada Pemkot Depok berdasarkan enam faktor determinan yang pertama adalah menyangkut kewenangan diskresi dimana pada dasarnya kewenangan diskresi di lingkungan Pemkot Depok termasuk dalam kategori cukup baik. Namun demikian, ketika menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas, budaya meminta petunjuk kepada atasan terasa masih cukup terlihat dan juga inisiatif sendiri dalam hal ini masih sangat kurang. Di samping itu, kecepatan pelayanan oleh petugas juga belum menggembirakan, karena cukup tinggi petugas yang meminta masyarakat untuk melengkapi persyaratan administratif yang dibutuhkan, tanpa memproses permohonan yang diajukan masyarakat.

Faktor selanjutnya adalah menyangkut orientasi pegawai di lingkungan Pemkot Depok terhadap perubahan dimana faktor orientasi pegawai yang terjadi di lingkungan Pemkot Depok termasuk dalam kategori cukup baik. Hal ini ditandai dengan kesadaran pegawai yang cukup tinggi terhadap manfaat penataran/pelatihan, studi banding atau studi lanjut bagi pengembangan aparatur pemerintah. Selain itu motivasi mereka mengikuti kegiatan tersebut dilandasi dengan keinginan untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selanjutnya, pegawai yang dikirim untuk mengikuti kegiatan penataran dan sebagainya adalah sesuai dengan tugas dan pekerjaannya, bukan pegawai yang dekat dengan pimpinan. Adapun faktor budaya paternalisme masih terlihat cukup kentara. Hal ini ditandai dengan budaya meminta petunjuk kepada pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari masih cukup kental. Walaupun demikian, pegawai juga berani mengingatkan secara langsung, tanpa melalui pihak ketiga, ketika pimpinan melakukan kesalahan. Di lain pihak, pegawai di lingkungan Pemkot Depok memiliki etika yang relatif baik dalam melaksanakan pekerjaannya melayani masyarakat. Hal ini ditandai dengan perilaku mereka yang sebagian besar tidak pernah membedakan pelayanan kepada berbagai anggota masyarakat, apalagi minta uang pelicin. Selain itu, sebagian besar dari pegawai juga memberikan layanan berdasarkan urutan dalam antrian, bukan didasarkan kepada hubungan persaudaraan dan

pertemanan. Sebagian besar dari responden juga berupaya memberikan penjelasan secara jelas dan memuaskan ketika ada anggota masyarakat yang menanyakan penyelesaian kasusnya, dan secara umum mereka juga tidak mau melayani masyarakat yang minta segera dilayani, jika hal itu melanggar hukum. Adapun menyangkut sistem insentif di lingkungan Pemkot Depok pada dasarnya termasuk kategori cukup baik. Namun bentuk penghargaan bagi pegawai yang berprestasi berupa promosi, tanggung jawab yang lebih besar, studi lanjut masih perlu dilakukan. Bentuk penghargaan ini lebih kepada pengakuan eksistensi mereka dari lingkungan kerja. Walaupun begitu keinginan mereka untuk meningkatkan prestasi kerja terlihat relatif tinggi, dengan alasan utama dalam rangka pemberian pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Semangat kerjasama termasuk dalam kategori cukup baik. Hal ini ditandai dengan perilaku meminta bantuan dari rekan sekerja ketika salah seorang diantara mereka mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian pula dengan koordinasi antar unit yang relatif baik. Namun kesadaran pribadi untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan terlihat masih kurang.

DAFTAR RUJUKAN

- Balutis, Allan P., 2009. *The Obama Management Agenda: Five Steps Toward Transformation*. **Journal** Public Manager. Vol. 38, No.4: 43- 49.
- Brinkerhoff, D.W, & Goldsmith, A.A., 2004. *Good Governance, Clientelism, and Patronage: New Perspective on Old Problems*, **Journal** International Public Management, Vol.7, No.2: 164-184.
- Caiden, Gerald E., & Sundaram, P., 2004. *The Specificity of Public Service Reform*, **Journal**, Public Administration and Development, Vol.24, No.5: 373-383
- Dahren, Yen, 2008. *Hubungan antara Profesionalisme dengan Kinerja Pelayanan Aparatur Pemerintahan Kecamatan*

- (Studi pada Kantor Camat Abung Barat, Kab. Lampung Utara). **TAPM** tidak dipublikasikan. Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus.dkk, 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dryburgh, Martinella McDonald, 2010. *Public Virtue, Cyber-Vice: Rethinking Public Service Ethics in the Age of the Internet*, **Dissertation**, The University of Texas at Dallas.
- Hasbar, Mustafa, 2007. *Etika Birokrasi dalam Pelayanan Publik*, Jurnal, **Akmen Ilmiah**, Vol.4, No.3: 160-169,
- Ibrahim, Amin, 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implikasinya*, Bandung: Penerbit Mandar Maju
- Ingraham, Patricia W., 2005. *Performance: Promises to Keep and Miles to Go*, Public Administration **Review**, Vol.65, No. 4: 390-396.
- Irawanto, 2004. *Dinamika multikulturalisme aparatur birokrasi pemerintah Kota Banjarmasin : suatu kajian pluralisme perspektif komunikasi antar budaya di Kantor Walikota Banjarmasin*, Jurnal Ilmu Administrasi. STIALAN Banjarmasin, Vol : 3. No. 12: 107-120.
- Ismiyarto, 2005. *Budaya Organisasi dalam Konteks Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Pelayanan Terpadu, Kabupaten Sragen*, **Tesis** tidak dipublikasi, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Indonesia, Jakarta.
- Karyana , Ayi, 2005. *Pengaruh Pengorganisasian Terhadap Kinerja Pengelolaan Retribusi Pasar di Dinas Perdagangan dan Industri Kabupaten Cianjur*. **Tesis** tidak dipublikasi. Bandung; Program Pascasarjana Unpad, Bandung.
- Latunreng, Wahyuddin, 2009. *Kebijakan Strategis tentang Kualitas Pelayanan Publik melalui Penataan Pembinaan Aparatur Pemerintah dalam rangka Mantapnya Kepercayaan Masyarakat*, Jurnal Transparansi, STIAMl., Vo.1, No.1:21-37,
- Listiani, Teni, 2007. *Implementasi Kebijakan Transparansi dan Akuntabilitas Pelayanan Publik: studi di PDAM Kota Bandung*, **Jurnal ilmu administrasi**, Vol. 4, No. 3: 303-318.
- Liversedge, Karen, 2009. *A Culture of Awareness: Working Together to Build a Successful Outsourcing Relationship*, **The-sis** tidak dipublikasikan, Royal Roads University, Canada.
- Nawawi, Zaidan, 2007. *Analisis tentang Profesionalisme Aparatur dalam Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah*. **Jurnal ekonomi dan manajemen Universitas Gajayana**. Vol. 8, No.2: 183-191.
- Nazarina, 2008. *Peran Manajemen Birokrasi Profesional dalam Meningkatkan Pelayanan Publik*, **Majalah ilmiah cemerlang**, Fakultas Pertanian Universitas Asahan, Vol.2:78-83,
- Nugroho, Riant, 2001. *Reinventing Indonesia*, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Prasojo, Eko, 2009. *Reformasi Kedua, Melanjutkan Estafet Reformasi*, Jakarta, Penerbit Salemba Humanika.
- Rinasari, Ririn, 1998. *Hubungan Antara Pemahaman Faktor-Faktor Budaya Organisasi dengan Kinerja Pembentukan Pengetahuan (Knowledge Creating) Karyawan di Kantor Daerah Telekomunikasi Jakarta Selatan*, **Tesis** Tidak Dipublikasi, Jakarta, Program Pascasarjana Universitas Indonesia

- Saidi, Anas, 2006. *Harga Diskresi dan Hak Istimewa yang Terlalu Mahal*, dalam *Buku Pemberantasan korupsi dan pemerintahan yang bersih : studi kasus korupsi di DPRD dan kepala daerah*, Jakarta, LIPI.
- Salam, Rahmat, 2003. *Kinerja Birokrasi Daerah dalam Pelayanan Masyarakat*. **Disertasi** tidak dipublikasi. Jakarta, Program Pascasarjana Universitas Indonesia
- Shintawati, 2007. *Diskresi dan perwujudan good governance di Indonesia*, **Tesis** tidak dipublikasikan, Jakarta: FH-UI
- Sjafrizal, 2009. *Teknik Praktis Penyusunan Rencana Pembangunan Daerah*. Penerbit: Baduose Media.
- Tong, Caroline H, et al, 1999. *Civil service reform in the People's Republic of China: case studies of early implementation*, **Journal Public Administration & Development**, Vol.19, No.2:193-206.
- Widhyharto, Derajad S, 2008. *Menakar Perilaku Profesional dalam rangka Meningkatkan Kinerja Aparatur Birokrasi*, Civil Service: **Jurnal** Kebijakan dan Manajemen PNS, Vol.2, No.1 : 11-19.