

PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Kuliah I

Judul Materi: Ruang lingkup dan Kerangka kerja Manajemen Pelayanan Publik

Dasar teori:

1. Kontrak sosial (John Locke, Rousseau, Soekanto: 1990: 34) Peran Negara, Kesepakatan antara Pemerintah dengan masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya, untuk kesejahteraan.
2. Dalam bentuk pelayanan barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi secara individual. Terutama terhadap barang kolektif dan barang publik.
3. Prinsip penyelenggaraan: Efektif, efisien, ekonomis, ekuiti. (Frederickson; Savas, dll)

PENGANTAR

Kehendak untuk mewujudkan negara besar yang aman sejahtera merupakan cita-cita yang sering dikumandangkan oleh setiap masyarakat sejak masa silam. Dalam Kitab Negara Kertagama, karangan Empu Prapanca, telah digambarkan kebesaran Negara Majapahit dibawah Raja Hayam Wuruk, dengan mahapatih Gadjahmada. Antara lain diungkapkan, “Terang beliau tak mengabaikan kepentingan kesejahteraan negara”, dan “Semua orang

tinggi, sedang dan rendah, menuturkan kata pujian”.¹ Suatu kesadaran akan misi yang harus diemban sebagai pemberi pelayanan, pengayom masyarakat telah menjadi citra positif dari suatu proses pemerintahan.

Keberadaan suatu pemerintah tidak terlepas dari teori 'Kontrak Sosial' yang dikemukakan oleh John Locke, Rousseau (Soeroso:1993:73)² sebagai dasar terjadinya suatu Negara ialah 'perjanjian sosial' yang mengajarkan bahwa negara bersandar atas kemauan rakyat. Perdue (1986:156-160)³ mempertanyakan tentang bagaimana yang lemah dilindungi yang kuat, penduduk dilindungi petugas, individu dilindungi negara. Hal ini memperjelas fungsi negara sebagai pemberi layanan dan masyarakat sebagai yang diberi layanan. Soekanto (1990:34)⁴ menyebutkan bahwa kontrak antara pemerintah dengan yang diperintah menyebabkan tumbuhnya suatu kolektivitas yang mempunyai keinginan-keinginan sendiri, yaitu keinginan umum. Keinginan umum yang muncul seringkali dimunculkan dalam wujud yang berbeda dengan keinginan masing-masing individu. Sehingga menimbulkan perbedaan kebutuhan dalam pelayanan.

Organisasi pemerintah memiliki misi menyelenggarakan pelayanan publik disamping misi pelayanan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan publik dan tidak dapat diselenggarakan oleh organisasi lainnya. Sementara itu publik sebagai suatu kelompok masyarakat ikut berpartisipasi dalam pelayanan (Frederickson: 1987:

¹ Prapantja Negara Kertagama, terjemahan Drs. Slamet Mulyana, Penerbit Siliwangi, NV, Djakarta, 1953, hal 79.

² Soeroso, R., (1993)

³ Perdue 1986

⁴ Soekanto, Soerjono

19).⁵ Misi pelayanan merupakan perwujudan dari fungsi aparatur, yaitu melayani, mengayomi dan memberdayakan masyarakat, artinya pelayanan dan pengayoman yang dilakukan harus bermuara pada pemberdayaan masyarakat. Karenanya Hughes (194:240)⁶ mengatakan bahwa: “*Government organization are created by the public, for the public and need to be accountable to it*”. Dengan demikian, keberadaan organisasi pemerintah diperlukan untuk memenuhi kepentingan dan bekerja dalam rangka mengemban misi yang diamanatkan oleh publik dalam wujud pelayanan publik. Karena misinya mengemban tugas yang diamanatkan kepada pemerintah dari masyarakat, maka tugas yang diemban sekaligus mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada publik. Pengertian pelayanan publik tidak sekedar pelayanan yang dilakukan sebagai “*front line service provision*” saja, melainkan mempunyai pengertian yang luas, mencakup aktivitas-aktivitas yang secara langsung maupun tidak langsung dan secara fisik maupun tidak secara fisik melayani kebutuhan masyarakat.

Pelayanan publik sesuai dengan tugas yang diemban oleh negara, maka pelaksanaannya dapat dilakukan baik oleh pemerintah pusat (pemerintah) maupun oleh pemerintah Daerah (Pemda) (Daft, 1993; Savas: 1987; Osborn & Gaebler: 1992)

Praktek penyeleenggaraan pelayanan sejak ditetapkannya Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah telah menggeser paradigma pemerintahan, dari sentralistik ke desentralistik. Perubahan ini sekaligus mendukung terselenggaranya tata pemerintahan yang baik (*good governance*) yang demokratik dengan elemen utama partisipasi masyarakat (Hoessein: 2001:2).

⁵ Frederickson, H. George , *The Spirit of Public Administration*, 1987

⁶ Hughes, Owen E, “*Public Management & Administration*, An Introduction, The MacMillan Press. Ltd. 1994

Paradigma tersebut sejalan dengan rumusan tata pemerintahan dari IFIC dan JICA (1995) yang menyatakan *the ideal orientation of a state, hinges on whether the state's basic attitudes are democratically oriented*, artinya pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah dilakukan mengakomodasi nilai-nilai yang ada pada masyarakat.

Usaha yang dilakukan pemerintah di atas merupakan kegiatan dalam suatu tata pemerintahan sesuai dengan isyarat yang diungkapkan oleh Frederickson (1967) sebagai suatu proses penyelenggaraan kekuasaan negara untuk penyediaan barang-jasa publik (*public good and services*) seharusnya mampu memenuhi kriteria efisien, efektif dan *equity* (3E's). Grindle (1997:7)⁷, menggunakan kriteria yang sama yaitu efektif, efisien dan menambahkan responsif. Savas (1987)⁸ menambahkan satu dimensi yaitu ekonomis. Sehingga kriteria pelayanan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah adalah efisien, efektif, *equity*, responsif dan ekonomis dalam penyediaan barang dan jasa. Kriteria efisiensi berhubungan dengan biaya penyelenggaraan sebuah layanan. Kriteria efektif berhubungan dengan ketepatan penyelenggaraan sebuah layanan. Kriteria responsif berkaitan dengan daya tanggap dari pemberi layanan terhadap masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Kriteria ekonomis berhubungan dengan kesinambungan penyelenggaraan sebuah layanan serta kriteria *equity* berhubungan kesetaraan atau keadilan yang diterima oleh penerima layanan.

Dalam praktek, kriteria tersebut di atas memerlukan pengukuran yang obyektif melalui dua sudut pandang yaitu

⁷ Grindle, Merilee S., *Getting Good Government Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, Harvard Institute for International Development, Harvard University Press, 1997

⁸ Savas, E.S., *Privatization The Key to Better Government*, Chatham House Publishers, Inc., New Jersey, 1987

pemerintah sebagai pemberi layanan dan masyarakat sebagai penerima layanan. Kedua sudut pandang tersebut seringkali mengalami perbedaan, yang seringkali berbeda antara pemerintah sebagai pemberi layanan dan masyarakat sebagai penerima layanan (Zeithaml-et all., 1990).

Sampai dengan saat ini belum ada suatu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan. Pengukuran yang pernah dilakukan melalui beberapa penelitian bersifat parsial. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh LAN RI (1984) memberikan gambaran bahwa struktur organisasi Pemerintah Daerah pada masa lalu dianggap sangat besar dan tidak efisien.⁹ Besarnya organisasi tersebut disebabkan adanya tiga asas yang diberlakukan secara bersama-sama.

Disamping pemerintah pusat, propinsi yang mempunyai tugas dalam melaksanakan pelayanan, salah satunya adalah juga fungsi dari Pemerintah daerah. Kegiatan tersebut dikatakan oleh Roth (1987:1) *...that are generally considered the responsibility of government whether central, regional or local*. Berbagai alternatif dalam penyelenggaraan pelayanan sangat tergantung dengan kewenangan yang dianut oleh Pemerintah Daerah. Leach, Stewart dan Walsh (1994: 238) menggunakan dua pendulum yaitu: (1) pendulum *Weak local government* dan *Strong local government*; (2) *Strong market emphasis* dan *strong public sector*. Kedua pendulum tersebut memberikan alternatif terhadap model kewenangan yang digunakan untuk memberikan pelayanan, yaitu: (1) *Traditional Bureaucratic Authority*; (2) *Residual Enabling Authority*; (3) *Market Oriented Authority*; (4)

⁹ Mengetengahkan istilah Pemda pada waktu berlakunya UU 5/74, mengacu kepada konsep pemerintahan di Daerah, di dalamnya terkait asas-asas pemerintahan desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Community Oriented Enabler. Pilihan terhadap kewenangan ini akan berpengaruh terhadap penyediaan barang dan jasa bagi publik. Pelayanan yang dilakukan terutama terhadap barang publik. Seperti dikatakan oleh Olson dalam Schmitz (1991: 1) bahwa: “*a state is first of all an organization that provides public goods for its members the citizens*”. Oleh karena itu terdapat 3 (tiga) kegiatan pemerintah yang harus diperhatikan, dalam hubungannya dengan penyediaan barang jasa tersebut, yaitu: (1) *mengalokasikan* sumberdaya dengan efisien; (2) *mendistribusikan* pendapatan dan kekayaan dengan efisien atau dengan adil; (3) *stabilisasi* (Musgrave, 1959: 5; Watt, 1996: 3).

Menurut Hoessein (2001:9), penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia dilakukan dengan menganut pendekatan sentralisasi dan desentralisasi. Pendekatan sentralisasi mencirikan negara bangsa, dan desentralisasi mencerminkan kemajemukan masyarakat dan daerah serta pendemokrasian. Dikatakan Leemans (1970 dalam Hoessein, 2000:12) bahwa konsep desentralisasi yang berkembang mempunyai dua model sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai yaitu tujuan efisiensi dan tujuan demokrasi. Tujuan efisiensi biasanya berpasangan dengan nilai-nilai komunitas politik yang disebut dengan kesatuan bangsa. Sementara itu tujuan demokrasi berpasangan dengan kemandirian sebagai penjelmaan dari otonomi, efisiensi dan pembangunan sosial ekonomi.

Ditetapkannya UU No. 22 Tahun 1999, menurut Hoessein (2000:13), bahwa sesungguhnya telah mengubah model pemerintahan di Indonesia, yang tidak lagi menganut model efisiensi struktural, tetapi menjadi model yang lebih demokrasi. Pada era ini memberikan kesempatan pada masyarakat untuk lebih berinovasi, mengembangkan nilai-nilai/tujuan yang ingin dicapai oleh masyarakatnya dan menghasilkan bentuk pemerintah otonom. Pemerintah otonom yang

dimaksud disebutkan oleh Manan (2001:107) sebagai: “satu kesatuan pemerintahan tertorial di tingkat lebih rendah dari satuan pemerintahan pusat yang bebas dan mandiri, mengatur dan mengurus sebagian fungsi pemerintahan yang menjadi urusan rumah tangganya”. Kebebasan mengurus dan mengatur pemerintahan tersebut dimaksudkan oleh Sudarsono (2000, Martani 2000:2) diartikan sebagai “inovasi dan kreatifitas yang lebih besar dipusatkan di daerah otonom (Kabupaten dan Kota), dan juga terkandung pemberdayaan potensi masyarakat”. Hal ini bila berjalan dengan baik akan memperkuat penyelenggaraan pelayanan publik dan pemberian kesejahteraan. Demikian juga dalam UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, keinginan untuk mensejahterakan masyarakat sangat implisit diungkapkan dalam pembukaan serta secara nyata menjadi urusan wajib yang tertera di dalam pasal 14. Dengan demikian pemerintah melalui pemerintah daerah (kabupaten/kota) tidak ada alasan untuk menghindari kegiatan dalam pelayanan publik. Layanan publik yang dilakukan oleh pemerintah daerah, diharapkan akan lebih efektif dan efisien. Alasan yang memperkuat adanya pelayanan publik akan lebih efektif bila dilakukan oleh pemerintah daerah diungkapkan oleh Stewart (1988:3) bahwa:

“Management in Local Government has to be understood as part of the public domain, but also with its own special purposes and conditions. The purposes and condition reflect the nature authorities as political institution constituted for local choice in government and as organization for the delivery of public services”

sehingga pemerintah daerah dapat mengakomodasikan kebutuhan-kebutuhan pelayanan sesuai dengan nilai-nilai mereka. Lebih lanjut Clarke and Stewart (1988:44) mengatakan bahwa: *“A local authority should provide service for the public not to the public. In that simple statement lies a challenge to past and present working”*. Pelayanan yang berorientasi pada kepentingan masyarakat menjadi

tekanan pelayanan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah. Karena pemerintah daerah akan dapat mengakomodasi kebutuhan yang bervariasi dari satu lokalitas ke lokalitas lain. Keragaman suatu pelayanan tidak dapat diberlakukan dalam standar penyediaan secara nasional. Hal ini juga diperkuat dengan proposisi Oates yang telah diformalisasikan sebagai teorema desentralisasi, yaitu pelayanan yang berkaitan dengan *public good*, akan lebih efisien (atau sama efisiennya) jika pemerintah daerah menyediakan tingkatan *output* (yang sesuai) bagi wilayah yuridiksinya masing-masing ketimbang pemerintah pusat menyediakan tingkatan *output* yang spesifik dan uniform untuk seluruh wilayahnya, Oates, (1972:35 dalam Watt, 1986: 15) mengatakan bahwa: “...it will always be more efficient (or at least as efficient) for local government to provide the locally preferred levels of output for their respective jurisdictions than for central government to provide any specified and uniform level of output across all jurisdictions”

Dengan bervariasinya kebutuhan dan nilai-nilai yang berkembang pada masyarakat, maka Tiebout (1956 dalam Watt:1996:15) menawarkan bentuk pasar agar dapat beroperasi bagi pemerintah daerah, hal ini memungkinkan individu-individu mendapatkan kecocokan antara pelayanan yang disediakan pemerintah daerah dengan yang mereka inginkan. Ia mengatakan bahwa: “...that a form of market could operate for local government which would allow individuals to obtain a close match between what their local government provided and what they wanted”.

Dalam rangka menampung kebutuhan dan nilai-nilai di atas prakteknya di Indonesia, diberikan suatu jalan melalui penjelasan umum butir e UU 22 Tahun 1999 dikemukakan bahwa hal-hal yang mendasar dalam UU ini adalah mendorong untuk memberdayakan masyarakat, mengembangkan peran dan fungsi DPRD dan

pelaksanaan otonomi daerah harus lebih meningkatkan kemandirian daerah otonom (butir I (5). Leach, Stewart dan Walsh (1994:4) mengingatkan bahwa “*Local authorities are not only providers of services; they are also political institution for local choice and local voice*” Dengan demikian pemerintah daerah merupakan organisasi yang melayani dan mengatur seluruh kepentingan masyarakat. Vickers (1972 dan Stewart 1988:4) menyebutnya sebagai *multi valued choice*. Pemerintah Daerah yang diartikan dalam *local authonomy* dan *local government* dijelaskan oleh Hoessein (2001:38) sebagai masyarakat setempat memiliki kemampuan, keleluasaan berprakarsa dan kemandirian membangun dirinya sendiri. Dengan demikian masyarakat setempat dapat menyalurkan suara (*voice*) dan menentukan pilihan (*choice*)-nya

Penyelenggaraan pelayanan yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat menyebabkan tugas yang dilakukan oleh pemerintah daerah menjadi *multi purpose organization*, demikian dikatakan Stewart (1988:4). Oleh sebab itu dalam prakteknya pemerintah daerah membentuk dinas-dinas daerah sebagai unit operasional. Pembentukan dinas-dinas daerah menggunakan 2 (dua) pendekatan. Pendekatan pertama oleh Daft (1994: 194-195) disebut sebagai *self-contained product groups* dan oleh Hatch (1997: 184-185) sebagai *multi divisional structure*. Pendekatan kedua oleh Daft (1994:190-191) dan Hatch (1997:182) disebut sebagai *functional structure*. Kedua pendekatan ini digunakan untuk mendiskripsikan kegiatan yang dilakukan oleh setiap dinas di pemerintah daerah. Kegiatan dinas-dinas tersebut dapat dikelompokkan menurut fungsi yang hendak dicapai, menjadi 3 (tiga), yaitu: (1) dinas yang berfungsi hanya memberi pelayanan, (2) dinas yang berfungsi memberi

pelayanan dan mengumpulkan PADS. (3) Dinas yang berfungsi hanya mengumpulkan PADS.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU-BUKU

- Abdullah, R. 2000. *Pelaksanaan Otonomi Luas & Isu Federalisme sebagai Suatu Alternatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Admosudirdjo, Prajudi. 1992. *Administrasi dan Management Umum*, Jakarta. Ghalia Indonesia.
- , 1996 *Organisasi*. Jakarta. STIA LAN Press.
- Armstrong, Michael & Baron, A. 1998. *Performance Management: The New Realities*. New York: Institute of Personnel and Development.
- Badan Perencanaan Daerah Propinsi Jawa Barat, *Rencana Pembangunan Regional Makro Pendidikan*, Bandung 2002.
- Bappeda Propinsi Jawa Barat. 2002. *Rencana Pembangunan Regional Makro Pendidikan Jawa Barat*, Bandung: Badan Perencanaan Daerah Propinsi Jawa Barat.
- Bromley, D. W. 1989. *Economic Interest and Institutions*. New York: Brazil Blacks
- Cassell, C. & Simon, G. 1998. Reflection on the Use of Qualitative Methods. dalam Cassell, C & Simon, G. 1998. *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research, A Practical Guide*. New York: Sage Publications.
- Cave, Martin, Kogan, Maurice, Smith, Robert, Ed. 1990. *Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Checkland, P. & Scholes, J. 1990. *Soft Systems Methodology in Action*. New York: John Wiley & Sons. Ltd.
- , P. 1999. *Systems Thinking, System Practice Includes A 30-year Retrospective*. New York: John Wiley & Son Ltd.
- Clinton. B. C. 1995. *Putting Customers First '95: Standards for Serving the American People*. Washington: US Government Printing Office.

- Coyle, G. 1999. *Qualitative Modeling In System Dynamics Or What Are The Wise Limits Of Quantification? A Keynote Address to the Conference of the System Dynamics Society*, Wellington, New Zealand, 8 Cleycourt Road, Chrivenham, Swindon SN6 8EN, UK tersedia pada: email: Geoff.Coyle@btinternet.com. May. 1999.
- Daft, R. L. 1994. *Organization Theori and Design*. Fourt Edition. Singapore: Info Access Distributor Pte.Ltd.
- Davidow, William H. & Bro Uttal. 1989. *Total Customers Service The Ultimate Weapon*. The Free Press, New York.
- Davis, Mark M. & Janelle Heineke. 2003. *Managing Services, Using Technology to Create Value*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Day, P. & Klein, R. 1987. *Decentralization The Territorial Dimension of The State*. New York: Geprde Allen & Unwim.
- DeVrey, Catherine. 1994. *Good Service is Good Business, 7 Simple Strategies for Success*, Competitive Edge Management Series, AIM.
- Dinas Pendidikan Kota Bandung. 2002. *Kinerja Pendidikan Kota Bandung 2002*. Bandung: Dinas Pendidikan Kota Bandung.
- Downs, G. W. & Larkey, P.D. 1986. *The Search for Government Efficiency from Hubris to Helplessness*. New York: McGraw-Kill, Inc.
- Dunn, N. W. 1981. *Public of Policy Analysis*, New York: McGrow Hill International Book Company.
- Eccles, R. G. 1994. "Performance Measurement & Monitoring in Government", Konferensi Feb '95 – the Institute for International Research, *Jurnal Public Management*, Vol.76, No.9, 9 September 1994.
- Epstein, P.D. 1988. *Using Performance Measurement in Local Government*, New York: National Civic League Press.
- Farnham, D. & Horton, S. 1996. *Managing the New Public Service*. London: McMillan Press.
- Flood, R.L. & Carson, E.R. 1988. *Dealing with Complexity: An Introduction to the Theory and Application of Systems Science*. New York: Plenum Press.
- , 1999. *Rethinking, The Fifth Discipline: Learning within the unknowable*. London and New York: Routledge.
- Flynn, N. 1990. *Public Sector Management*. New York: Harvester Wheatsheap.
- Forrester, J.W. 1961. *Industrial Dynamics*. Cambridge – Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Press.

- Frederikson H.G. 1988. Terjemahan Al-Ghosei Usman. 1988. *Administrasi Negara Baru*. Jakarta: LP3ES.
- Frederikson H.G.,1997. *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gaspersz, V. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balance Scorecard dengan Sistem Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gaster, Lucy. 1995. *Quality in Public Service*. Buckingham: Open University Press.
- Grindle, M.S. 1977. *Getting Good Government Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*. New York: Harvard Institute for International Development, Harvard University Press.
- Harmon, M.M. & Mayer, R.T. 1986. *Organization Theory for Public Administration*. Boston: Little, Brown and Company.
- Hatry, H.P. 1989. *Determining The Effectiveness of Government Services*, dalam James L. Perry (ed), *Handbook of Public Administration*, Sanfransisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- Haynes, R.J. 1980. *Organization Theory and Local Government*, The New Local Government Series 19. New York: George Allen & Unwin Ltd.
- Hirawan, S.B. 1993. *Strategi untuk Mengatasi Kesenjangan Dalam Pembiayaan Pembangunan Perkotaan*. Paper disampaikan dalam rangka Lokakarya Peningkatan Kemampuan Keuangan dan Prasarana Perkotaan, Medan 14-16 Oktober 1993.
- Hirschman, A.O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firm, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hitt, M.A., et al. 1995. *Manajemen Strategik Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hodge, G. 1993. *Minding Everybody's Business: Performance Management in Public Sector Agencies*. Melbourne: Motech PTY, Ltd.
- Hoessein, Bhenyamin. 1993. *Berbagai Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Otonomi Daerah Tingkat II, Suatu Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah dari Segi Ilmu Administrasi Negara*. Disertasi untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Administrasi Negara pada Universitas Indonesia
- Hughes, O.E. 1994. *Public Management & Administration, An Introduction*. New York: The MacMillan Press. Ltd.
- Ilyas, Y. 2001. *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*, Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat UI.

- Jabbara, J. & Dwivendi, O.P. Eds. 1988. *Public Service Accountability: A Comparative Perspective*. New York: Kumarian Press, Inc.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Terjemahan Pasla, P.R.Y. 1996. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, D.H. & Anderson, V. (1998). *Systems Archetype Basic: From Story to Structure*. Waltham: Pegasus Communications, Inc.
- Kim, D.H. 1999. *Innovations in Management Series: Introduction to Systems Thinking*. Waltham, MA: Pegasus Communication.
- Kusriyanto, B. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia
- Lassen, Vivi. 1997. In Search Result: Performance Management Practices in Norway, *Public Management Service*. OECD.
- Leach, S., et al. 1994. The Dimensions of analysis: governance, markets and community. Dalam Leach, S., et al. (1996) *Enabling or Disabling Local Government, Choices for the Future*: Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
- Lean, IainMc. 1989. *Public Choice An Introduction*, Basil Blackwell
- Lee Woo-Cheol. 1997. *Issues and Perspectives on Performance-Based Accountability in The Korean Public Service*. Public Management Service.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2001. *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*, Modul 3 dari 5 Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).
- Maani, K.E. & Cavana, R.Y. 2000. *Systems Thinking and Modeling: Understanding Change and Complexity*. New Zealand: Prentice Hall.
- Manan, B. 2001. *Menyongsong Fajar Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Pusat Studi Hukum Fakultas Hukum UII.
- Marconi, Pia. 1997. *Public administration reform and government responsiveness to citizens in Italy*
- McKevitt, Davit. 1988. *Managing Core Public Service*. New York: Blackwell Publishers.
- Miller, R.I. 1979. *The Assessment of College Performance: A Handbook of Techniques and Measures for Institutional Self-Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass

- Mingers, J. & Gill, A. Ed. 1997. *The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies: Multi Methodology*. New York: John Wiley & Sons.
- Morgan, C. & Murgatroyd, S. 1995. *Total Quality Management in the Public Sector: An International Perspective*. Buckingham: Open University Press.
- Muhammadi, et al. 2001. *Analisis Sistem Dinamis Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen*. Jakarta: UMJ Press.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan: Balance Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Musgrave, R. A. & Musgrave, P. B. 1989. *Public Finance in Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Normann, R. 2000. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business* (Third Edition). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- O'Connor, J. & McDermot, I. 1997. *The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving*. San Francisco: Thorson.
- Olve, N. G., et al. 1999. *A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard: Performance Drivers*. New York: John Wiley & Sons. Ltd.
- Osborn, D. & Gaebler, T. 1992. *Reinventing Government*. USA: Addison-Wesley Longman, Inc.
- Osborn, D. & Plastrik, P. 1997. *Banishing Bureaucracy The Five Strategies For Reinventing Government*. USA: Addison-Wesley Publishing Company. Inc.
- Putman, R. D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rifkin, J. 1986. *The End of Work*, New York: GP Putman's Sons.
- Rogers, S. (1990). *Performance Management in Local Government*, London: Jessica Kindsley Publisher.
- Rosen, et al. 1993. *Improving Public Sector Productivity, Concept and Practice*. London: Sage Publication.
- Roth, G. 1987. *The Private Provision of Public Services in Developing Countries*. EDI Series in Economic Development Published for the World Bank. New York: Oxford University Press.
- Savas, E.S. 1987. *Privatization The Key to Better Government*, Chatham House Publisher, New Jersey.

- Savas, E.S. 2000. *Privatization and Public-Private Partnerships*. Seven Bridges Press, LLG. 135 Fifth Avenue. New York.
- Schmidtz, D. 1991. *The Limits of Government, An Essay the Public Goods Argument*. New York: West View Press.
- Senge, P.M. 1995. *Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Simon, H.A. 1969. Rational Choice and the structure of the Environment, *Psychological Review*, Vol.63 (1956). Pp. 129-38 dalam Emery, F.E. (editor). *System Thinking*. Penguin Books, Australia, 214-229
- Skelcher, C. 1992. *Managing for Service Quality*. London: Longman.
- Sterman, J. D. 2000. *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for a Complex World*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Stewart, J. 1998. *Understanding The Management of Local Government*. London: Longman.
- STPDN. 2001. *Pengkajian Kemampuan Daerah Dalam Rangka Implementasi Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 di Propinsi Jawa Barat*, Laporan akhir, Pemerintah Propinsi Jawa Barat Biro Desentralisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Barat Bekerjasama dengan Pusat Kajian Pemerintahan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri. Bandung.
- Sudarsono, H. 2003. *Krisis di Mata Para Presiden: Kaidah Berpikir Sistem Para Pemimpin Bangsa*. Jakarta: Mata Bangsa.
- Sushil. 1993. *System Dynamics: A Practical Approach for Managerial Problems*. New Delhi: Wiley Eastern Limited.
- Sweeney, L. B. & Meadows, D. 1996. *The System Thinking Play Book*. Hamilton, MA: Kendall/Hunt Publishing Co.
- Symon, Gillian and Cassell, Chaterine: *Reflections on the use of Qualitative Methods* dalam Symon, Gillian and Cassell, Chaterine: *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, A Practice Guide.
- Tim Peneliti Lembaga Administrasi Negara. 1984. *Pembagian Tugas dan Kewenangan Perangkat Pelaksana Wilayah dan Daerah di Propinsi Daerah Tingkat I*, Bandung: Lembaga Administrasi Negara.
- , 1998. *Penelitian Pola Penilaian Kinerja Pelayanan Umum Aparat Dinas Dati II*, Bandung, Lembaga Administrasi Negara.
- Tim Peneliti Pascasarjana Fakultas Sosial dan Politik Universitas Indonesia. 2001. *Kinerja Pemerintah Kota*. Laporan Penelitian. Jakarta: Pascasarjana Fakultas Sosial dan Politik Universitas Indonesia

- Tim Penyusun Pengembangan Kemampuan Pemerintahan Kabupaten/Kota. 2002. *Strategi Menuju Otonomi Daerah*. Jakarta: Departemen Dalam Negeri dan Bappenas.
- Tim Pokja School Based Management Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat. 2001. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. Bandung: Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- Utomo, W. 1996. *Implementasi Desentralisasi dan Otonomi Daerah Tingkat II Masa Orde Baru (Studi Kasus di DT. II Cilacap dan DT. II Kudus)*. Disertasi. Tidak Diterbitkan.
- Watt, P.A. 1993. *Local Government, Principle and Practice, A text for Risk Managers*, Publisher is Association with The institute of Risk Management by Witherby.
- Whittaker, James B. 1995. *The Government Performance and Results Act of 1993: A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement*. Educational Service Institute.
- Yudoyono, B. 2001. *Otonomi Daerah: Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Zeithaml, V. A., et al. 1990. *Delivery Quality Service, Balancing Customer Perceptions*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.

B. JURNAL-JURNAL

- Ackerman, Hank & Kim van Oorschot. 2002. Developing a Balanced Scorecard with System Dynamics, Proceedings of *The XX International Conference, System Dynamics Society*. Palermo-Italy. 28 July – 1 August 2002.
- Berry, L. L., et al. 1994. Improving Service Quality in America: Lessons Learned. *Academy of Management Executive* 8, no. 2 (1994): 32-45. (BPR023) Dalam *Balanced Scorecard, National Archives and Records Administration, ALIC*. Tersedia pada <http://www.nara.gov/alic/trainvid/bpr1.html>; Internet; diakses pada 12 Agustus 2002
- Diamar, Son. 2003. Beberapa Catatan Kunci Dimensi Politik Pelayanan Publik, *Jurnal Forum Inovasi, Capacity Building & Good Governance*. Forum Inovasi, September- November 2003: 45
- Helgason, Sigurdur. 1997. Towards Performance-Based Accountability, Issues for discussion, *Public Management Service*, OECD.
- Hoessein, Bhenyamin. 2000. Hubungan Penyelenggaraan Pemerintahan Pusat dengan Pemerintahan Daerah dalam Bisnis & Birokrasi, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Nomor 1/Volume I/Julii/2000. Hal. 9- 17

- . 2001. *Hubungan penyelenggaraan pemerintahan Pusat dengan daerah*. Jurnal Bisnis Birokrasi No. 1/Vol. 1 Juli 2001.
- . 2001. *Transparansi Pemerintahan, Mencari Format dan Konsep Transparansi Dalam Praktek Penyelenggaraan Pemerintahan Yang Baik*, Forum Inovasi, November 2001
- Hood, Christopher. 2000. Paradoxes of Public-Sector Managerialism, old public Management and Public Service Bargains, In Thomson, F (Editor). (2000). *International Public Management Journal*. Vol. 3/Number 1/2000. p. 1-22
- Kaplan, R.S. 1999. *Devising A Balanced Scorecard Matched To Strategy*: Planning Review 22, no. 5 (September-October, 1999). Dalam *Balanced Scorecard, National Archives and Records Administration*, ALIC, terdapat pada [Http://www.nara.gov/alic/trainvid/bpr1.html](http://www.nara.gov/alic/trainvid/bpr1.html); Internet; diakses pada 12 Agustus 2002
- Kim, P.S. 1997. *In Search of a New Direction of Administrative Reform in The Age of Costumers and Processes: Building a Customers-Driven Government*. Paper Prepared for delivery at the 1997 International Seminar of the IIAS working group, International Institute of Administrative Science, Bandung Indonesia, April 2-5, 1997.
- Leong Chong-Chee, Jacob Lee, Poh Tan, Lye. 1999. *Applying System Thinking to a Strategic Simulation of Service Quality*, National University Of Singapore 1998, The Proceeding of The 17th International Conference of The System Dynamics Society and 5th Australian & New Zealand System Conference, "Systems Thinking for The Next Millennium, Wellington – 20-23 July 1999.
- Macdonald, I. 1999. *Performance Indicators*. Tersedia pada <http://www.Ianmacdonald@clara.net>; Internet; diakses pada 6 Juli 2002
- Martin, John. 1997. *Changing Accountability Relations: Politics, Consumers and the Market*, p. 1-13
- Mathiasen, David G. 1999. The New Public Management and Its Critics, *International Public Management Journal*, Volume 2, Number 1 p. 90 – 111
- Metzembaum, Shelly. 1998. *Making Measurement Matter, The Challenge and Promise of Buildings a Performance-Focused Environmental Protection System*, A Report of The Brookings Institution's Center for Public Management, The Brooking Institution, Washington, October.
- Naschold, Frieder and Glen Daley. 1999. The Stategic Management Challenge: Modernizing Local Government. Part One - Part Two - Part Three, *International Public Management Journal*, Volume 2, Number 1.
- Neale, Ann; Anderson, Bruce. 2000. Performance Reporting for Accountability Purpose: Lessons, Issues, Future, In Thomson, F. (Editor). 2000. *International Public Management Journal*. Vol. 3/Number 1/2000 p.93-106

- Newhouse, B. 1977. *Customer Feedback As A Catalyst For Change*. *Strategy & Leadership* 25, No. 3 May-June 1997
- Parker, W. C. 1993. Governor's Office of Planning and Budget State of Utah. Terdapat pada <http://www.gvinfo.state.ut.us/planning/PRIMER.htm>; Internet. Diakses pada 8-10-2002
- Rosen, Ellen, Dorce, *Improving Public Sector Productivity*, Concept and Practice, Sage Publication, London, 1993
- Schedler, K. & Felix, J. 2000. Quality in Public Management: The Customer Perspective. In Thomson, F. (Editor). 2000. *International Public Management Journal*. Vol. 3/Number 1/2000. P. 125-143.
- Taylor, M.J. and DaCosta, J.L. 1999. Soft Issues in IS Project: Lessons from an SME Case Study (Research Paper). *Journal Systems Research and Behavioral Science*, Volume 16 Number 3, May-June 1999, John Wiley & Son, New York, p. 263.
- Turc, Alain. 1997. *Accountability in Organizations: Responsiveness to political authorities, users and market forces*, Public Management Service, OECD

B. MAKALAH

- Suwandi, Made, *Pokok-Pokok Pikiran Konsepsi Dasar Otonomi Daerah Indonesia* (Dalam Upaya Mewujudkan Pemerintah Dan Daerah), Jakarta, 2002.

C. PERATURAN PEUNDANGAN

- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, BP. Cipta Jaya, Jakarta.
- Inpres Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat
- Inpres Nomor 7 Tahun 1999, *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta: LAN dan BPKP.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 6 Tahun 1995 tentang Penilaian Abdi Satya Bhakti.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang pedoman
Tatalaksana Pelayanan Umum

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993