

## **Kualitas Pelayanan Di Sektor Publik Dengan Perspektif NPS**

**Akhmad Irkham Tamami**

Email: akhmad.irkham@yahoo.co.id

Pascasarjana Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Airlangga Surabaya

### ***Abstract***

*The quality of public services today experiences many problems. Remedial steps as an effort to deal with existing problems in the quality of public services tend to run on the spot, even though the impact is very large on state life in terms of economic, political, and social culture. Improvement steps are needed, especially in the face of very rapid changes in various fields that make environmental uncertainty more difficult to control. Various theories and analyzes in the quality of public services today and challenges in the future are expected to be able to make a small contribution in improving the quality of public services. New public service (NPS) which emphasizes more on organizational humanism. A model of public service that recognizes that they interact with the government not only as customers but as citizens.*

***Keywords:*** *Quality, Public , Service, NPS*

### ***Abstrak***

*Kualitas pelayanan publik hari ini mengalami banyak permasalahan. Langkah perbaikan sebagai upaya menangani masalah yang ada dalam kualitas pelayanan publik cenderung berjalan di tempat, padahal dampaknya sangat besar terhadap kehidupan bernegara baik dalam segi ekonomi, politik, maupun sosial budaya. Langkah perbaikan sangat dibutuhkan terutama dalam menghadapi perubahan yang sangat pesat di berbagai bidang yang membuat kondisi ketidakpastian lingkungan semakin sulit terkendali. Berbagai teori dan analisis dalam kualitas pelayanan publik hari ini dan tantangan dimasa depan diharapkan mampu memberikan sedikit kontribusi dalam langkah perbaikan untuk kualitas pelayanan publik. New public service (NPS) yang lebih menekankan pada humanisme organisasi. Suatu model pelayanan publik yang mengakui bahwa mereka berinteraksi dengan pemerintah tidak hanya sebagai pelanggan melainkan sebagai warga negara.*

***Kata Kunci:*** *Kualitas, Publik, Pelayanan, NPS*

## **Pendahuluan**

Perkembangan dunia saat ini telah berjalan begitu cepat, kehadiran teknologi telah menciptakan batasan antar informasi dan kebutuhan manusia itu semakin dekat. Ketepatan serta kecepatan diperlukan oleh pemerintah dan warga negara dalam proses interaksi, namun tingginya tingkat mobilitas warga negara belum diimbangi dengan ketepatan dan kecepatan dari pemerintah dalam hal pelayanan terhadap warga negara, atau sebagai penyedia layanan (melayani) keperluan masyarakat atau warga negara yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan tata cara dan aturan pokok yang telah ada. Pada hakekatnya tugas pemerintah adalah bukan untuk melayani dirinya sendiri, namun memberikan pelayanan (melayani) kepada masyarakat.

Sejak tahun 2009, Indonesia telah memiliki standar dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang tertuang dalam peraturan perundangan. Indonesia mensahkan Undang-Undang No 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada tanggal 18 Juli 2009. Didalam UU tersebut menyatakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Seiring dengan meningkatnya kesadaran bahwa warga negara memiliki hak untuk dilayani maka peningkatan kualitas dalam pelayanan publik dituntut untuk terus berkembang, sedangkan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat adalah kewajiban dari pemerintah. Selain itu untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap warga negara atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi adalah upaya negara (pemerintah) dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Kualitas bisa merupakan suatu kondisi yang berkaitan dengan manusia, lingkungan, produk, jasa, ataupun proses yang dapat memenuhi atau melebihi harapan. Ciri *public accountability* ada dalam organisasi pelayanan publik itu sendiri, dimana setiap warga negara berhak untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang mereka terima. Tanpa mempertimbangkan peran dari masyarakat sebagai penerima pelayanan dan aparat sebagai pelaksana

pelayanan, maka sangat sulit untuk menilai kualitas suatu pelayanan itu sendiri. Elemen utama dalam menganalisis suatu kualitas pelayanan publik adalah evaluasi yang berasal dari pengguna pelayanan tersebut, yakni masyarakat. Sedangkan elemen kedua dalam analisis kualitas pelayanan publik adalah kemudahan dalam pelayanan bisa dikenali baik sebelum atau setelah proses pelayanan itu diberikan.

Pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, salah satunya sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS), kemudian dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Peyelenggaraan Pelayanan Publik serta Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Nomor :KEP/25/PAN/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, maka dibutuhkan peningkatan kemampuan dan kesiapan dari aparatur, baik di tingkat daerah maupun tingkat pusat, agar tidak terjadi gap antara kesiapan dan kemampuan aparatur negara dengan tuntutan masyarakat dalam pelaksanaan fungsi pelayanan. Tuntutan tersebut bisa terpenuhi apabila aparatur negara memiliki kemampuan profesional yang tinggi dan dapat mengikuti perkembangan masyarakat, untuk itu dibutuhkan upaya pemberdayaan (*empowering*) terhadap aparatur negara.

Pada dasarnya tujuan pelayanan publik adalah untuk memuaskan masyarakat. Guna mencapai kepuasan tersebut, dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari aparatur negara, (Sinabela, dalam kurniawan, 2016) yaitu:

- a. **Transparansi**, yaitu pelayanan yang bersifat mudah, terbuka dan dapat di akses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah di mengerti.
- b. **Akuntabilitas**, yaitu dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. **Kondisional**, yaitu pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan

kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

- d. **Partisipatif**, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
- e. **Kesamaan hak**, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.
- f. **Keseimbangan hak dan kewajiban**, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik

Bila dikaitkan dengan administrasi publik, “pelayanan” tersebut diartikan oleh kualitas dari pelayanan aparatur terhadap masyarakat. Davidow dan Uttall (Kurniawan, 2016) menyatakan pengertian kualitas adalah merupakan usaha apa saja yang digunakan untuk mempertinggi kepuasan pelanggan (*whatever enhances customer satisfaction*). Selain itu Kotler (Kurniawan, 2016) juga berpendapat bahwa kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Sinambela (dalam Kurniawan, 2016) juga menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Pemerintah mempunyai tanggung jawab dalam pelayanan publik dan pelaksanaannya dilakukan oleh instansi pemerintah, baik itu di daerah maupun di pusat, serta dilingkungan Badan Usaha Milik Daerah/Negara. Fungsi penting pemerintah dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahannya adalah salah satu tugas pelayanan publik kepada masyarakat. Pelayanan publik adalah unsur yang sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan karena menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas.

Pelayanan publik yang berkualitas dari aparatur selalu dituntut oleh masyarakat di setiap waktunya, meskipun tuntutan tersebut sering tidak

sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat karena secara empiris di lapangan bahwa yang terjadi selama ini pelayanan publik sering lambat, mahal, berbelit-belit, dan melelahkan. Kejadian seperti itu terjadi karena aparatur masih beranggapan kalau masyarakat diposisikan sebagai pihak yang melayani bukan yang dilayani. Oleh sebab itu dibutuhkan reformasi dalam pelayanan publik untuk mendudukkan dan mengembalikan “pelayan” dan “dilayani” ke pengertian yang sesungguhnya. Pelayanan yang seharusnya diberikan dari negara kepada masyarakat umum justru terbalik menjadi pelayanan masyarakat terhadap negara, meskipun negara berdiri sesungguhnya adalah untuk kepentingan masyarakat yang mendirikaninya, birokrat sesungguhnya haruslah memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat (Kurniawan,2016).

Pelayanan publik yang berkualitas dari negara (birokrasi) adalah hak yang harus didapat oleh setiap warga negara. Selain itu warga negara juga berhak untuk mendapatkan perlindungan akan hak-haknya, didengar suaranya, sekaligus dihargai nilai dan preferensinya. Selain itu, warga negara juga berhak untuk menolak, menilai, dan menuntut siapapun yang secara politis bertanggungjawab atas penyediaan pelayanan publik. Konsep ini adalah *The New Public Service* (NPS) yang dikembangkan oleh Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt pada tahun 2003.

Pelayanan publik sebagai salah satu bentuk kebijakan publik, dewasa ini mengalami banyak permasalahan. Langkah perbaikan sebagai upaya menangani masalah yang ada dalam pelayanan publik cenderung berjalan di tempat padahal dampaknya sangat besar terhadap kehidupan bernegara baik dalam segi ekonomi, sosial budaya maupun politik.

Pemilihan *New Public Service* (NPS) dapat menjadikan suatu perubahan realitas dalam birokrasi pemerintahan untuk meningkatkan suatu pelayanan publik. Dalam konsep ini, pengorbanan tenaga serta waktu untuk mempengaruhi semua sistem yang berlaku dalam penyelenggaraan pelayanan publik ini dibutuhkan keberanian dari aparatur negara.

### ***New Public Service***

Sebuah sumber teoritis penting untuk membahas pelayanan publik

adalah paradigma *New Public Service* (NPS), yang lebih menekankan pada *humanisme organisasi*. *New Public Service* adalah suatu model pelayanan publik yang mengakui bahwa mereka berinteraksi dengan pemerintah tidak hanya sebagai pelanggan, melainkan sebagai masyarakat yang digambarkan sebagai pembawa kewajiban dan hak dalam konteks komunitas yang lebih mereka peroleh masing-masing (Denhardt and Denhardt, 2007).

Kualitas pelayanan publik dapat terlihat dari 7 komponen yaitu:

1. Keadilan yang mengukur sejauh mana warga percaya terhadap layanan pemerintah dengan menyediakan pelayanan secara adil untuk semua.
2. Pengaruh *citizen* yang menilai sejauh mana warga merasa mempengaruhi kualitas publik.
3. Tangung jawab fiskal.
4. Keamanan warga saat menggunakan pelayanan.
5. Pendekatan pemecahan masalah yang mengukur sejauh mana pelayan publik memberikan informasi kepada masyarakat.
6. Kehandalan pemerintah dalam melayani secara tepat waktu dan benar.
7. Perhatian pribadi untuk mengukur sejauh mana pelayan publik mampu memberikan informasi kepada masyarakat dan bekerja untuk membantu memenuhi kebutuhan mereka.
8. Kenyamanan yang mudah mengakses serta tersedian bagi warga.

Pada intinya, pemerintah sebagai pelayan publik harus responsif terhadap kepentingan dan kebutuhan masyarakatnya. NPS berusaha mengajak banyak orang untuk memenuhi tanggung jawab mereka sebagai warga negara.

### ***The Triangle Competencies***

Sejalan dengan prinsip NPS dalam bukunya Jonathan P. West, James S. Bowman, dan Marcia yang berjudul *Achieving Competencies in Public Service: The Professional Edge* pada salah satu pembahasannya tentang *Public Service Today: Complex, Contradictory, Competitive* menjelaskan pentingnya suatu kompetensi dalam konteks perubahan pelayan publik. Pelayanan publik saat ini menuntut keterampilan yang membentuk tiga kompetensi komprehensif: Teknis, Etnis, dan Kepemimpinan. komponen penting yang perlu dikuasai

salah satunya adalah terciptanya profesionalitas.

### ***Future of Government***

Pemerintah sebagai kualitas pelayanan publik untuk menghadapi tantangan masa depan yang penuh ketidakpastian adalah untuk menyesuaikan diri dengan kondisi ketidakpastian ini dengan kebutuhan dan keinginan warga negara.

Pemerintah sebagai pemberi layanan melalui pemimpinnya harus memiliki visi dan misi yang jelas yang didukung oleh perangkat organisasi. Selain itu juga dibutuhkan kemampuan organisasi sebagai panduan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik diantaranya *Citizen Centric*, *Internal-External Balance* dan *Sustainable Outcome*. Pada hakekatnya terdapat empat karakteristik utama yang saling berpengaruh dan memperkuat dalam cara berperilaku dan bertindak seseorang yakni pelayan publik dituntut untuk *Innovative*, *Agile*, *Connected* dan *Transparent*. Apabila tiga kemampuan tersebut dapat diimplementasikan dengan penuh komitmen maka akan tercapai tujuan tersebut melalui visi misi secara efektif dan efisien.

### **Metode**

Metode diperlukan untuk memudahkan penulis dalam menjelaskan topik dan memperoleh data yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan penulis sehingga dapat memahami, dan memberikan prespektif pada suatu topik penulisan. Dalam tulisan ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah *library study* yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari, membaca dan menganalisis beberapa jurnal, literatur ilmiah dan berbagai bahan-bahan tertulis lainnya yang berkaitan dengan tema penulisan yang dibuat dengan perspektif *New Public Service* (NPS) yaitu pelayanan terhadap warga negara (bukan pelanggan), bertindak demokratis dan berfikir strategis, mengenali kepentingan publik dan lebih menghargai warga negara daripada kewirausahaan, serta menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah melayani daripada mengendalikan dan menghargai orang bukan produktivitas.

## **Hasil dan Pembahasan**

Kemajuan global yang pesat dalam berbagai bidang telah membentuk harapan baru dari warga negara dalam menuntut haknya untuk mendapatkan pelayanan publik. Untuk itu birokrat sebagai pelayan publik dituntut untuk merevitalisasi cara mereka memberikan pelayanan publik. Pelayanan publik diharapkan untuk dapat memberikan dampak perubahan kearah perbaikan bagi setiap warga negara, sehingga penting bagi pemerintah untuk melakukan langkah perkembangan yang revolusioner. Karena setiap pelayanan publik yang efektif dan efisien adalah kunci dari pembangunan yang mampu memberikan kesempatan dan harapan untuk masa depan dengan memnuhi kebutuhan dasar manusia.

Dilihat dari peran pemerintah dalam melaksanakan kebijakan publik terdapat tiga paradigma yang berhubungan dengan besar kecilnya peran pemerintah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan publik. 1) Paradigma negara otonom atau negara kuat di mana kekuatan pasar termasuk kekuatan politik itu kecil hubungannya dalam mempengaruhi kebijakan publik maupun dalam pelaksanaannya; 2) Paradigma deregulasi yaitu dimana pemerintah dalam pemilihan sektor tertentu untuk di deregulasi yang pertimbangan utamanya bukan pencapaian efisiensi pelayanan publik; 3) Reformasi pelayanan publik yang mengkaji ulang peran pemerintah dan mendefinisikan kembali sesuai dengan konteksnya, peranan pasar dan masyarakat yang semakin besar dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan publik (Sinambela, 2008).

Sebagai negara berkembang indonesia tentu tidak terlepas dari harapan yang sama untuk membuat pelayanan publik lebih adaptif untuk memnuhi kebutuhan warga negaranya di masa depan dengan berbagai perubahan yang terjadi perubahan itu diantaranya masyarakat mengalami pergeseran demografi yang sangat signifikan tuntutan yang berbeda atas setiap pelayanan dan bagaimana memberikan pelayanan publik tersebut. Dampak urbanisasi yang besar akibat ketidakmerataan lowongan pekerjaan, hal ini yang mmebuat warga negara semakin menuntut kemampuan pemerintah sebagai pelayanan publik untuk dilibatkan dalam proses pembuatan kebijakan yang sesuai yang

diharapkan.

Banyak negara yang sedang berkembang juga tidak menutup kemungkinan untuk dapat memenuhi harapan masyarakat yakni dengan cara pemerintah mulai melakukan kerjasama dengan berbagai sektor. Kondisi lingkungan yang semakin kompleks mengharuskan pemerintah sebagai pemberi pelayanan kepada publik untuk terus melakukan inovasi baru dan bekerja diluar batas-batas struktur organisasi tradisional. Hal ini mempunyai tujuan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan dengan melakukan pendekatan yang fleksibel dalam perencanaan maupun implementasi pelayanan publik.

Menerapkan sistem yang adaptif dalam pelayanan publik juga sangat penting untuk mengetahui komitmen dari seluruh stakeholder pelayanan publik yang memiliki keselarasan visi. Selain itu kualitas pelayanan publik juga didukung oleh peranan teknologi dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Adanya inovasi teknologi yang cepat dan dapat diadaptasi oleh pemerintah, masyarakat dan sektor swasta sebagai pilar *good governance* untuk meningkatkan pelayanan publik agar lebih berkualitas lagi dan dapat terhubung melalui piranti digital yang baru dalam membuat desain dan menganalisis kebijakan untuk transformasi pelayanan publik yang diberikan.

Pemerintah sebagai pemberi kualitas layanan melalui pemimpinnya harus memiliki visi dan misi yang jelas, yang didukung oleh perangkat organisasi dengan design dan cara organisasi bekerja dengan baik. Selain itu, dibutuhkan juga kemampuan organisasi sebagai panduan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik diantaranya *Citizen Centric, Internal- Eksternal Balance* dan *Sustainable Outcome*. *Citizen Centricity* dapat dilalaukan oleh pemerintah dengan cara selalu mengutamakan kebutuhan dan keinginan warga negara diantaranya melalui pertemuan-pertemuan warga negara dengan pemangku kepentingan dengan efektif, efisien dan tepat waktu. *Internal- Eksternal Balance* dapat dilakukan dengan cara memastikan keseimbangan yang tepat dalam mengelola efisiensi organisasi baik secara internal maupun eksternal untuk memberikan berkontribusi bagi perkembangan organisasi

kearah perbaikan. Serta *suistanable outcome*, yaitu dengan cara pemerintah membuat strategi pengelolaan aset- aset publik jangka penjang dalam berbagai aspek penting diantaranya: Sosial, lingkungan, budaya, intelektual, infrastruktur, ICT dan partisipasi warga terhadap politik.

Pada hakekatnya terdapat empat karakteristik utama yang saling berpengaruh dan memperkuat dalam cara berperilaku dan bertindak untuk menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas yakni seseorang (aparatur) dituntut untuk *innovative, agile, connected* dan *transparent*. Karakter *innovative* dibutuhkan oleh pelayan publik (aparatur) untuk merealisasikan ide dan model kualitas pelayanan publik yang dapat mempercepat hasil atau pengaruh dari pelayanan publik itu sendiri. Karakter *agile* dibutuhkan oleh pelayan publik untuk membaca dan melihat situasi secara cepat dan mampu beradaptasi secara maksimal untuk berbagai macam situasi yang tak terduga dengan cara yang responsif dengan biaya yang wajar dalam tujuan jangka pendek dan tanpa mengorbankan tujuan jangka panjang. Apabila kedua kemampuan itu mampu diimplementasikan dengan penuh komitmen maka akan tercapai tujuan melalui visi misi secara efektif dan efisien. Kemudian untuk karakter *connected* menuntut pelayan publik untuk melakukan kerjasama lintas sektor melalui berbagai cara diantaranya dengan kemitraan antara lintas sector ataupun lintas Lembaga. Karakter terakhir ada *transparent* yakni dimana pelayan publik (pemerintah) harus bertanggungjawab atas apa yang dilakukan dan hasil yang telah dicapai untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah selaku pelayan publik sehingga pada akhirnya pemerintah dapat berperilaku dan bertindak dengan didukung oleh kemampuan manajemennya, untuk menyalurkan sumber daya yang ada secara bijak, efektif dan efisien untuk mencapai visi dan misinya.

## **Kesimpulan**

Masyarakat memiliki hak untuk selalu menuntut kualitas pelayanan publik yang berkualitas dari pelayan publik (pemerintah) meskipun sering kali tuntutan itu tidak sesuai dengan harapan masyarakat karena dengan tingkat

kualitas pelayanan publik yang terjadi selama ini dalam pandangan masyarakat masih terlalu berbelit-belit, melelahkan lambat dan mahal. Hal ini terjadi karena pemerintah masih menganggap dan memposisikan masyarakat sebagai pihak yang “melayani” bukan yang “dilayani”. Oleh sebab itu diperlukan reformasi kualitas pelayanan publik agar konsep “melayani” dan “dilayani” sesuai dengan pengertian yang sesungguhnya.

Kualitas pemerintah sebagai pelayan publik juga dituntut untuk memiliki kompetensi yang baik untuk memberikan pelayanan yang dapat menciptakan kualitas pelayanan publik yang memiliki profesionalitas sehingga mampu beradaptasi dengan lingkungan internal dan eksternal yang semakin dinamis. Kepemimpinan diperlukan untuk mengharuskan orang lain agar melakukan hal yang sama dengan memanfaatkan penyedia kualitas pelayanan dan mendalangi upaya mereka untuk memajukan kepentingan umum. Sehingga masyarakat akan dilayani dengan kualitas yang baik oleh pegawai negeri yang memiliki tiga kompetensi.

Namun harus memiliki kompetensi yang tepat saja tidak cukup menunjang kualitas pelayanan publik yang baik. Visi dan misi yang jelas, design perangkat organisasi dan cara organisasi bekerja sebagai panduan kualitas pelayanan publik yang *Citizen Centric*, *Internal-Eksternal Balance* dan *Sustainable Outcome* juga berkontribusi penting. Terdapat empat karakteristik penting yang saling berpengaruh dan memperkuat dalam cara berperilaku dan bertindak seseorang dalam kualitas pelayanan publik yakni *innovative, agile, connected, transparent* serta berkomitmen untuk membuat perubahan kearah perbaikan dalam kehidupan bernegara juga membantu menjunjung tinggi nilai-nilai demokrasi, dan menunjukkan ketulusan dalam melayani masyarakat. Antropolog Margaret Mead mengatakan: "*tidak pernah meragukan bahwa sekelompok kecil orang berkomitmen dapat mengubah dunia*". Pada intinya menganggap bahwa kompetensi dan komitmen sama pentingnya demi memberikan kualitas pelayanan publik sehingga bagi masyarakat sehingga tercapainya tujuan bernegara dengan efektif dan efisien.

## **Daftar Pustaka**

- Bowman, James S., West, Jonathan P., Beck, Marcia A. 2010. *Achieving Competencies in Public Service: The Professional Edge*. New York: Routledge
- Davidow, William H. & Bro Uttal. (1989). *Total Customer Service*. New York: Harper & Row Publisher, p. 19.
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V., 2007: *The New Public Service: Serving, Not Steering*. England: M.E Sharpe
- Denhardt, Janet V. and Denhardt, Robert B. 2007. *The New Public Service: Serving, not Steering*. New York: M.E. Sharpe. Inc
- Kotler, Philip. (2004). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Indeks, p. 49.
- Kurniawan, 2016, *Jurnal Inovasi Peayanan Publik Pemerintah Daerah*, Fakultas Ilmu Pemerintahan Lampung
- Omdusman Republik Indonesia. 2015. *Ringkasan Hasil Penelitian Kepatuhan ORI 2015*. <http://www.ombudsman.go.id>. Diakses pada Tanggal 03 November 2019
- Prasojo, Eko. 2008. *Menggagas Undang-Undang Administrasi Pemerintahan*. Jakarta: Aliansi Jurnalis Independen (AJI)
- Rinaldi, 2102, *Jurnal analisis kualitas pelayanan publik*, Studi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Sumatera Utara
- Rusli, Budiman. 2004. *Pelayanan Publik di Era Reformasi*. [www.pikiran-rakyat.com](http://www.pikiran-rakyat.com). Diakses pada tanggal 03 November 2019
- Sinambela, Lijan Poltak. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sinambela, Lijan P. Rochadi, Sigit. Ghazali, Rusman. Muksin, Akhmad.
- Setiabudi, Didit. Bima, Djohan. dan Syaifudin. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara, p. 34.
- The Future of Government*. 2013. [www.psrc.pwc.com](http://www.psrc.pwc.com). Diakses pada tanggal 05 November 2019
- UNDP Global Centre for Public Service Excellence. 2015. *Work in the Public Service of the Future*. Singapore 2016 Edelman Trust Barometer Global Repot. 2016. [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net). Diakses pada tanggal 04 November 2019