

Program PPM	KOMPETITIF
Sumber Dana	DIPA Universitas Andalas
Besar Anggaran	Rp 4.500.000
Tim Pelaksana	Asmawi, Rahmi Surya Dewi, Elva Ronaning Roem, Sarmiati, Yesi Puspita dan Muhammad Thaufan
Fakultas	ISIP Universitas Andalas
Lokasi	Kab. Padang Pariaman, Sumatera Barat

PELATIHAN PELAYANAN PRIMA BAGI PERANGKAT NAGAI DALAM RANGKA PEGUATAN LEMBAGA PEMERINTAHAN NAGARI SEBAGAI ORGANISASI PUBLIK

PENDAHULUAN

Analisis Situasi

Keberadaan pemerintah sebagai organisasi sektor publik adalah untuk membantu melayani masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dan harapannya. Rasyid (2000:13) misalnya mengemukakan bahwa tujuan utama dibentuknya pemerintahan adalah untuk menjaga suatu sistem ketertiban, di mana masyarakat bisa menjalani kehidupannya secara wajar. Pada bagian lain, disebutkan bahwa pemerintah adalah untuk melayani masyarakat, menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama.

Sementara itu, Mahsun (2006) dalam bukunya menyebutkan bahwa setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk bisa menikmati *public goods and services* sebagai bentuk imbalan tidak langsung atas kewajiban membayar pajak yang telah mereka lakukan. Pemerintah sebagai penyelenggara kekuasaan negara harus bisa menyediakan *public goods and services* tersebut untuk kesejahteraan masyarakat secara adil dan merata. Pemerintah merupakan organisasi sektor publik terbesar yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menjunjung tinggi keinginan rakyat, melaksanakan pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial, menjalankan aspek-aspek fungsional dari pemerintahan secara efisien dan efektif sehingga bisa terwujud *good governance* dengan sesungguhnya.

Naumun demikian, pada bagian lain dari tulisannya, Mahsun (2006) menyebutkan bahwa kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah tersebut. Hal yang sama juga disinyalir oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam Lampiran Surat Keputusannya, yang menyatakan bahwa pelayanan publik oleh aparatur pemerintahan dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan, sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah (lihat Lampiran Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No:KEP/25/M.PAN/2/2004).

Ada kesan bahwa pelayanan publik yang diberikan instansi pemerintah dewasa ini cenderung berbelit-belit, mahal, dan memerlukan waktu yang relatif lama karena prosedurnya panjang. Kecenderungan semacam ini menurut Sinambela (2006) terjadi karena masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang "melayani" dan bukan pihak yang dilayani. Syaifudin (Sinambela, 2006) mengemukakan bahwa pelayanan yang diberikan lebih didasarkan pada peraturan yang sangat kaku, dan tidak fleksibel, sehingga aparatur itu sendiri terbelenggu untuk melakukan daya inovasi dan kreasi dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.

Sutopo dan Adi Suryanto (2003:15) dalam tulisannya mengemukakan bahwa salah satu yang memperburuk krisis sampai saat ini adalah buruknya kepercayaan masyarakat terhadap aparatur pemerintah terutama di sektor pelayanan publik. Sehingga munculnya anggapan dan penilaian terhadap pemerintahan misalnya bahwa birokrasi adalah prosedur yang berbelit-belit, dan mempersulit urusan, nepotisme, dan kolusi dalam pelayanan sektor publik. Bahkan menurut Sutopo dan Adi Suryanto bahwa dalam pelayanan publik terkadang muncul jargon, "kalau masih bisa dipersulit, kenapa dipermudah?" Atau dalam berurusan, mungkin akan ada penawaran dari aparatur pelayanannya, "mau lewat jalan tol atau biasa?" Oleh karena itu, pelayanan sektor publik oleh aparatur pemerintah sebagai penyedia layanan (*service provider*) perlu segera diperbaiki, karena

perbaikan pelayanan publik merupakan kunci keberhasilan dalam rangka reformasi administrasi negara.

Perumusan Masalah

Strategi yang harus dilakukan aparat pemerintah untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sebenarnya telah dijawab oleh pemerintah jauh sebelum reformasi, yaitu dengan diperkenalkannya sistem pelayanan baru yang disebut pelayanan prima. Melalui SK Menpan No.81 Tahun 1993 misalnya dinyatakan bahwa pelayanan umum harus diatur dalam suatu tata pelaksanaan yang mengandung unsur kesederhanaan, kejelasan, kepastian, keterbukaan, efisiensi, keadilan, merata, dan ketepatan waktu. Namun dalam realitanya, upaya ini belum berjalan sesuai dengan harapan.

Di Sumatera Barat, sejumlah penelitian tentang pelayanan publik di tingkat nagari telah pula dilakukan. Sjahmunir dkk. (2006) misalnya, dalam penelitiannya di Kabupaten Solok antara lain dikemukakan bahwa di sebagian nagari sample, pemerintahan nagari belum prima memberikan pelayanan. Demikian pula Asmawi (2008), dalam penelitiannya di Kecamatan Batang Anai antara lain dikemukakan bahwa meskipun secara umum mutu pelayanan pemerintahan nagari dinilai oleh responden relatif baik, namun untuk dimensi tertentu masih relatif banyak responden yang memberikan penilaian dalam kategori kurang atau tidak puas. Mereka misalnya kurang atau tidak puas terhadap kompetensi dan obyektivitas petugas yang memberikan layanan, petugas kurang ramah dan kurang peduli terhadap masyarakat yang meminta layanan, prosedur layanan lama dan berbelit-belit, dan biaya pengurusan (administrasi) dinilai cukup mahal.

Dengan demikian, pengetahuan dan keterampilan pelayanan prima menjadi penting untuk dimiliki oleh perangkat nagari sebagai penyedia jasa layanan (*service provider*). Dengan dimilikinya keterampilan pelayanan prima diharapkan perangkat nagari dapat memberikan pelayanan yang terbaik terhadap masyarakat nagari sebagai pelanggannya. Kegiatan ini hanya dibatasi pada pemberian pelatihan kepada perangkat nagari tentang pelayanan prima.

Tujuan Kegiatan

- a) Memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada perangkat nagari tentang pentingnya pelayanan prima bagi lembaga pemerintahan nagari sebagai organisasi publik.
- b) Memberikan keterampilan tentang pelayanan prima kepada perangkat nagari.

Manfaat Kegiatan

- a) Dengan diperkenalkannya pelayanan prima, perangkat nagari diharapkan menyadari pentingnya pelayanan prima tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat nagari.
- b) Dengan dipahaminya pelayanan prima, diharapkan perangkat nagari peserta pelatihan termotivasi untuk menerapkan pelayanan prima tersebut.
- c) Dengan diterapkannya pelayanan prima, masyarakat akan lebih puas berurusan dengan perangkat nagari.

Kerangka Pemecahan Masalah

Seperti dikemukakan pada perumusan masalah, bahwa dalam hal tertentu, pelayanan yang diberikan oleh perangkat nagari masih jauh dari harapan masyarakat. Oleh karena itu alternatif yang dapat dikembangkan sebagai solusi masalah adalah:

1. Memberikan gambaran umum tentang kondisi pelayanan pemerintahan dewasa ini.
2. Memberikan penjelasan tentang manajemen pelayanan dalam penyelenggaraan pelayanan umum.
3. Memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada perangkat nagari tentang pelayanan prima.
4. Memberikan keterampilan kepada perangkat nagari tentang pelayanan prima melalui pelatihan.
5. Memberikan penjelasan tentang factor-faktor pendukung dalam mewujudkan pelayanan prima.

Pelayanan prima adalah kepedulian kepada pelanggan dengan memberikan layanan terbaik. Di dalam layanan prima ini terkandung tiga hal pokok, yaitu adanya pendekatan sikap yang berkaitan dengan kepedulian kepada pelanggan, upaya melayani dengan tindakan terbaik, dan ada tujuan untuk memuaskan pelanggan dengan berorientasi pada standar layanan tertentu.

METODE PENGABDIAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan kegiatan. Adapun kegiatan-kegiatan dimaksud adalah sebagai berikut:

Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan ini, tim mengadakan pertemuan untuk membicarakan tentang hal-hal yang diperlukan dalam melaksanakan kegiatan pengabdian. Dalam pertemuan ini dibicarakan tentang; kapan waktu turun lapangan, pengurusan izin mulai dari fakultas sampai ke lokasi (kecamatan), penentuan materi ceramah/pelatihan serta pemberi ceramah, peralatan yang diperlukan dalam kegiatan serta bagaimana pengadaannya, daftar hadir peserta pelatihan, dan penetapan evaluasi awal dan akhir kegiatan pelatihan.

Survai

Survai dilakukan dalam bentuk penjajagan lapangan untuk menentukan kesiapan khalayak sasaran dan kecamatan dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian. Penjajagan lapangan ini dilakukan tim pengabdian pada tanggal 18 September 2009 ke Kecamatan Batang Anai, Kab.Padang Pariaman dengan membawa Surat Tugas dari Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Andalas. Tim ketika diterima oleh Pak Imran yang membidangi Pemerintahan Nagari di Kecamatan Batang Anai (Pak Camat dan Sekcam ketika itu sedang tugas luar) . Penerimaan Pak Imran terhadap maksud tim pengabdian ketika itu sangat baik, yang ditandai dengan menawarkan bahwa surat tugas tim pengabdian akan disampaikan kepada Camat yang disertai dengan memberikan no HP beliau dan juga no HP Pak Camat.

Tanggal 19 September 2009, tim kembali menemui Pak Imran untuk menetapkan hari dan tanggal akan dilaksanakannya kegiatan pelatihan pelayanan prima bagi perangkat nagari. Saat itu disepakati bahwa kegiatan pelatihan akan dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 2 September 2009 bertempat di ruangan pertemuan kantor Camat Batang Anai, mulai pukul 09.00-14.00 WIB. Mengenai undangan untuk perangkat nagari sebagai peserta pelatihan akan dibuat dan dikirimkan oleh kecamatan.

Khalayak Sasaran

Khalayak sasaran kegiatan ini adalah perangkat nagari di Kecamatan Batang Anai, Kab.Padang Pariaman, yang terdiri dari; Wali Nagari, Sekretaris, Kaur, Ketua-Ketua Jorong, dan beberapa anggota legislatif nagari.

Kecamatan Batang Anai memiliki 3 (tiga) nagari, yaitu; Nagari Kasang, Nagari Ketaping, dan Nagari Sungai Buluh. Jumlah khalayak sasaran dari ketiga nagari ini berjumlah sebanyak 23 orang.

Realisasi Pemecahan Masalah

Sesuai dengan tujuan kegiatan dan kerangka pemecahan masalah, realisasi pemecahan masalah dilakukan sebagai berikut:

Pembukaan dan Perkenalan

Kegiatan pelatihan berlangsung di ruangan pertemuan atau ruang rapat Kantor Camat Batang Anai. Kegiatan diawali dengan pembukaan yang dilakukan oleh Kasi Pemerintahan Nagari Kecamatan Batang Anai. Kurang lebih 10 menit acara pembukaan, kegiatan kemudian dilanjutkan dengan perkenalan dengan peserta untuk menjalin keakraban antara peserta dengan tim pengabdian yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana Pengabdian Kepada Masyarakat.

Proses Pelatihan

Setelah acara pembukaan dan perkenalan, kemudian dilakukan evaluasi awal kurang lebih 10 menit. Dalam kegiatan ini, peserta diminta untuk mengisi angket yang isinya untuk mengetahui sudah sejauh mana peserta pelatihan mengenal pelayanan prima. Dari isian angket, ternyata pada umumnya mereka sudah mengenal apa itu pelayanan prima. Umumnya mereka menjawab bahwa pelayanan prima adalah pelayanan terbaik atau pelayanan yang betul-betul diberikan maksimal kepada masyarakat. Pengetahuan tentang pelayanan prima ini mereka dapatkan dari membaca dan menonton TV. Dari 14 orang peserta pelatihan, hanya seorang yang pernah mendapatkan pelatihan

tentang pelayanan prima. Bahkan ada di antara peserta pelatihan yang baru mengenal pelayanan prima ketika pelatihan ini.

Setelah kegiatan evaluasi, kegiatan dilanjutkan dengan ceramah tentang Pelayanan Prima dalam Upaya Penguatan Lembaga Pemerintahan Nagari Sebagai Organisasi Publik. Masing-masing peserta diberi makalah tentang pelayanan prima yang sudah disiapkan sebelumnya. Ceramah diawali dengan menjelaskan tentang kondisi pelayanan pemerintahan dewasa ini. Pelayanan pemerintahan ini tidak hanya pada tingkat nagari tetapi juga pada tingkat kabupaten dan kota. Banyak bentuk-bentuk pelayanan pemerintahan yang masih jauh dari harapan. Misalnya, pelayanan berbelit-belit, lama, mahal, dan butuh waktu yang panjang. Materi kemudian dilanjutkan dengan menjelaskan pelayanan prima dan prinsip-prinsip pelayanan prima seperti; kesederhanaan, kejelasan, kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan, dan ketepatan waktu. Materi ceramah diakhiri dengan menjelaskan bagaimana mengelola pelayanan dan factor pendukung untuk mewujudkan pelayanan prima.

Setelah menjelaskan hal-hal yang berhubungan dengan pelayanan prima, suasana kelas diikuti dengan tanya jawab, baik antara pemakalah dengan peserta maupun antara peserta itu sendiri. Pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan oleh peserta lebih banyak mengungkapkan pengalamannya sebagai perangkat nagari dengan mengemukakan kasus-kasus ketimbang menanyakan materi yang disampaikan oleh pemakalah. Kegiatan kemudian diikuti dengan simulasi untuk memperagakan keterampilan dalam penerapan prinsip-prinsip pelayanan prima.

Sebelum kegiatan pelatihan ditutup, tim melakukan evaluasi dengan membagikan angket kepada peserta untuk diisi sesuai dengan pengalamannya selama mengikuti pelatihan. Angket ini bertujuan untuk mengetahui penambahan pengetahuan dan pemahaman peserta setelah pelatihan, kegunaan materi dikaitkan dengan pekerjaan peserta sehari-hari, cara pemakalah menyampaikan materi pelatihan, waktu yang digunakan dalam pelatihan, dan proses berlangsungnya pelatihan secara umum. Berdasarkan jawaban dalam angket, umumnya peserta merasa puas dengan pelatihan yang dilakukan. Mereka misalnya merasa bertambah pengetahuan dan pemahamannya tentang pelayanan prima, materi dinilai berguna dalam pekerjaan sehari-hari, penyampaian materi oleh pemakalah cukup baik, dan waktu yang digunakan dalam pelatihan cukup memadai. Sementara itu, pertanyaan dalam angket juga ditutup dengan menanyakan saran dan harapan peserta, yang pertanyaannya dalam bentuk pertanyaan terbuka. Yang menarik dari saran dan harapan peserta pelatihan adalah bahwa umumnya mereka menyarankan agar kegiatan pelatihan berikutnya diikutsertakan masyarakat nagari sebagai *customer*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Kegiatan

Sebagaimana telah dikemukakan pada bagian terdahulu bahwa kegiatan pelatihan ini bertujuan memberikan pengetahuan dan pemahaman serta keterampilan kepada perangkat nagari tentang pelayanan prima. Tujuan ini memang belum sepenuhnya dapat dicapai dalam waktu pelatihan yang relatif singkat. Namun demikian, dari hasil observasi selama proses pelatihan dan hasil pengisian angket di akhir pelatihan, kegiatan pengabdian dalam bentuk pelatihan ini kelihatan mempunyai nilai positif. Peserta pelatihan misalnya cukup konsentrasi ketika penceramah atau nara sumber memberikan penjelasan tentang pelayanan prima. Tanya jawab dan diskusi antara peserta dengan penceramah berlangsung dengan hangat. Sejumlah peserta ketika itu sangat bersemangat mengemukakan kasus-kasus melayani masyarakat nagari sesuai dengan pengalamannya sebagai perangkat nagari.

Selain itu, berdasarkan hasil penyebaran angket kelihatan bahwa peserta pelatihan memberikan respon yang positif terhadap kegiatan pelatihan. Mereka misalnya merasa bahwa pengetahuan dan pemahaman mereka tentang pelayanan prima bertambah setelah pelatihan, materi pelatihan dinilai berguna dalam pekerjaan sehari-hari mereka, cara pemakalah atau nara sumber menyampaikan materi dinilai cukup baik, dan waktu yang digunakan dalam pelatihan dinilai cukup memadai. Sementara itu, yang menarik dari saran dan harapan peserta pelatihan adalah bahwa mereka menyarankan agar kegiatan pelatihan berikutnya diikutsertakan masyarakat nagari, sehingga masyarakat nagari mengetahui dan memahami pula hal-hal yang berhubungan dengan pelayanan prima, terutama faktor-faktor yang mendukung terwujudnya pelayanan prima.

Evaluasi Kegiatan

Evaluasi kegiatan dimulai sejak direncanakannya kegiatan pelatihan, proses administratif di Univ.Andalas dan di kecamatan, proses berlangsungnya kegiatan, hingga selesainya kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di Kantor Camat Batang Anai. Dari tahapan-tahapan kegiatan pelatihan ini diperoleh kesan sebagai berikut:

1. Koordinasi di dalam tim kegiatan pengabdian, mulai dari perencanaan kegiatan hingga selesainya kegiatan pelatihan relatif cukup baik. Hal ini ditandai dengan keterlibatan anggota tim dalam proses kegiatan pelatihan, mulai dari persiapan hingga selesainya kegiatan pelatihan.
2. Pengurusan izin cukup lancar dan penerimaan camat dan stafnya terhadap kegiatan pelatihan cukup baik.
3. Tempat diselenggarakannya pelatihan relatif cukup baik, hanya saja lampu sebagai sarana pendukung ketika pelatihan berlangsung tidak nyala sehingga *infocus* tidak bisa digunakan sebagai media pembelajaran.
4. Peserta cukup antusias dan bersemangat mengikuti pelatihan. Hal ini ditandai dengan cukup banyaknya pertanyaan-pertanyaan maupun kasus-kasus melayani masyarakat yang diceritakan peserta ketika pelatihan.

Keberhasilan kegiatan pelatihan yang telah dikemukakan di atas tentunya didukung oleh banyak faktor. Di antara faktor pendukung itu adalah; 1) adanya dukungan dan kerjasama yang baik dari pihak kecamatan, yang ditandai dengan penyediaan tempat pelatihan dan membantu mengundang peserta pelatihan, 2) peserta pelatihan cukup antusias mengikuti pelatihan, dan 3) materi pelatihan dinilai positif oleh peserta karena merupakan bagian dari pekerjaan mereka sehari-hari.

Sementara faktor penghambat yang dirasakan, mulai dari persiapan hingga selesainya pelatihan di antaranya adalah; 1) jarak antara tempat pelatihan dengan tempat tinggal peserta relative cukup jauh sehingga beberapa peserta datang terlambat, 2) sarana pendukung tidak berfungsi seperti lampu ketika pelatihan tidak nyala sehingga *infocus* tidak bisa digunakan, dan 3) waktu pelatihan yang relative singkat, sehingga tidak mungkin membawa peserta untuk mengobservasi realita pelayanan pemerintahan nagari di lapangan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kegiatan pengabdian yang telah dilakukan dalam bentuk pelatihan pelayanan prima, berikut dapat dikemukakan kesimpulan dan saran.

Kesimpulan

1. Pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk pelatihan pelayanan prima yang ditujukan pada perangkat nagari mendapat dukungan dan sambutan yang baik dari pihak kecamatan. Hal ini ditandai dengan penyediaan tempat pelatihan dan memproses undangan untuk peserta pelatihan.
2. Motivasi dan tingkat partisipasi peserta pelatihan selama berlangsungnya pelatihan cukup tinggi. Hal ini ditandai dengan respon peserta pelatihan terhadap materi yang disampaikan penceramah.
3. Proses berlangsungnya pelatihan dinilai cukup memadai oleh peserta pelatihan dan materi pelatihan dinilai positif. Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan dan berkaitan erat dengan tugas dan profesi mereka sehari-hari sebagai pelayan masyarakat di nagari.

Saran

1. Untuk kegiatan pelatihan berikut hendaknya disertai dengan kunjungan kelapangan untuk mengamati bagaimana realita pelayanan prima di nagari-nagari.
2. Sarana pendukung untuk kelancaran proses pelatihan perlu dipersiapkan dengan matang sebelum dilakukan pelatihan.
3. Tempat diadakannya pelatihan hendaknya yang mudah dijangkau oleh peserta pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmawi. 2006. *Kajian tentang Revitalisasi Pemerintahan Nagari ke Arah Peningkatan Mutu Pelayanan Kepada Masyarakat di Provinsi Sumatera Barat*. Disertasi. Sekolah Pascasarjana IPB.
- Asmawi dkk. 2006. *Kajian Komprehensif Pelaksanaan Babaliak ba Nagari di Kabupaten Lima Puluh Kota*. Laporan Penelitian. BAPEDA Kabupaten Lima Puluh Kota Kerjasama dengan Pusat Studi Otonomi Daerah Universitas Andalas.
- Asmawi. 2008. *Profil Lembaga dan Mutu Pelayanan: Kasus Lembaga Pemerintahan Nagari di Kecamatan Batang Anai, Kabupaten Padang Pariaman*. Laporan Penelitian. Lembaga Penelitian Universitas Andalas.
- Barata, Atep Adya. 2004. *Dasar-Dasar PELAYANAN PRIMA*. Editor: Rayendra L.Toruan. PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Hidayat, Sucherly. 1986. Peningkatan Produktivitas Organisasi Pemerintah dan Pegawai Negeri: Kasus Indonesia. *Prisma*. Desember 1986. Jakarta Barat: LP3ES.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta.
- Martin LL. 1993. *Total Quality Management in Human Services Organizations*. Newbury Park California: Sage Publications, Inc.
- Moenir H.A S. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Rasyid MR. 2000. *Makna Pemerintahan: Tinjauan dari segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT.Mutiara Sumber Widya.
- Sallis E. 1993. *Total Quality Management In Education*. London: Kogan Page.
- Sinambela, Lijan Poltak dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Sutopo dan Adi Suryanto. 2003. *PELAYANAN PRIMA: Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III (Edisi Revisi I)*. Lembaga Administrasi Negara RI.
- Tjiptono F. 1996. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta. Andi.
- Tjiptono F, Anastasia D. 1995. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.

Dokumen-dokumen:

- SK Menpan. No.KEP/25/M.PAN/2/2004. Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.