

MENCERMATI EKSISTENSI PELAYANAN SEKTOR PUBLIK : PERGESERAN PARADIGMA, TANTANGAN, KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN

Haris Faozan⁵⁴

ABSTRACT

The development of information technology and the increase of knowledge of Indonesian people are become a demand to the public service institutions to make some improvement. In fact, to make these improvement is not an easy things; in the contrary it is the, hardest thing to do. To achieve these goal leadership is mostly needed. Someone with strong leadership is needed to create empowerment for the institution and its members.

Pendahuluan

Dalam satu dasa warsa terakhir isu-isu pelayanan sektor publik di Indonesia semakin mencuat. Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak faktor yang turut memprovokasi sehingga isu-isu pelayanan publik dari hari ke hari menjadi perbincangan yang semakin menghangat dan bahkan semakin panas. Disadari atau tidak, bahwa sesungguhnya isu-isu pelayanan --dari ketidakpuasan kastamer hingga tuntutan pada pemberian pelayanan prima (*service excellence delivery*)—pada mulanya hanya terjadi di sektor bisnis. Seiring dengan perkembangan lingkungan global yang dipicu oleh derasnya arus informasi dan pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, walhasil kondisi tersebut telah mempengaruhi dan memprovokasi warga masyarakat dunia termasuk di Indonesia. Siapa yang mempelopori gerakan tersebut di Indonesia?

Tentu kita masih ingat ketika para mahasiswa menuntut Presiden Soeharto turun dari tampuk kepemimpinan. Pada saat itulah perubahan wajah Indonesia mulai terjadi. Tuntutan para mahasiswa agar dilakukannya reformasi total -di segala bidang—benar-benar membuat para petinggi negara dan pemerintahan kebakaran jenggot. Ternyata tidak cukup sampai disitu, karena akhirnya reformasi total bukan hanya dituntut oleh para mahasiswa --yang pada saat itu mewakili suara rakyat, suara bangsa--, tetapi tuntutan dijatuhkan secara kolektif oleh sebagian besar rakyat Indonesia. Memang, sangat tidak diduga-duga oleh sebagian besar penduduk Indonesia bahwa akhirnya masyarakat Indonesia berani melakukan segala macam tuntutan reformasi, hingga

⁵⁴ Asisten dosen pada STIA-LAN Jakarta dan Peneliti pada Lembaga Administrasi Negara Jakarta

banyak pihak dari dalam dan luar negeri yang menilai bahwa reformasi total yang tengah terjadi di negeri ini adalah REFORMASI KEBABLASAN. Tetapi yang pasti, apapun sebutan reformasi yang sedang dilakukan bangsa negara ini, nyata-nyata telah merubah tatanan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI). Perubahan tatanan SANKRI sangat dirasakan oleh aparatur negara dimana termasuk didalamnya adalah aparatur pemerintahan -lembaga pemerintahan dan semua orang yang berada di dalamnya⁵⁵.

Tuntutan reformasi disegala bidang telah merubah tatanan mendasar manajemen pemerintahan di Indonesia. Perubahan tersebut diantaranya diwujudkan dalam Tap MPR RI No. XI/MPR/1999 tentang Penyelenggara Negara yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, dan UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Kedua peraturan perundangan ini, tidak lain bertujuan untuk mewujudkan *good governance* di Indonesia.

Hal demikian secara implisit mengisyaratkan bahwa seluruh pelaku-pelaku pemerintahan dari staf paling rendah hingga (terutama) pejabat dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan sejalan dengan pemikiran *good governance* yang pada saat ini tengah menjadi isu populer. Hal ini juga mengisyaratkan, bahwa pelaku-pelaku Pemerintahan Daerah di Indonesia pun dituntut untuk mewujudkan *good local governance*. Dalam rangka memfasilitasi *good local governance* itulah lahir sebuah peraturan perundangan yaitu UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang lebih dikenal dengan nama Undang-Undang Otonomi Daerah. Dengan lahirnya UU No 22 Tahun 1999, gambaran otonomi daerah yang menempatkan Pemda hanya sebagai kepanjangan administrasi pemerintah pusat, telah tutup usia.

Pada esensinya, UU No. 22 Tahun 1999 bertujuan untuk mengakselerasi pertumbuhan pembangunan daerah-daerah di Indonesia sesuai dengan aspirasi masyarakat di daerah masing-masing. Oleh karena itu, dengan diberlakukannya UU No 22 Tahun 1999 maka Pemda diharapkan akan lebih berorientasi dan bertanggung jawab kepada masyarakat dimana mereka berada. Tuntutan itu memerlukan kemampuan strategis pemerintahan daerah dalam membaca harapan para pihak yang berkepentingan (stakeholder), yang dalam hal ini adalah masyarakat pengguna layanan, wakil-wakil dunia politik, maupun terhadap aspirasi para aparatur Pemda

⁵⁵ Untuk informasi tambahan mengenai hal ini, lihat Djamin, Awaloeddin. 2000. Kabinet persatuan Nasional dan Reformasi Aparatur/Administrasi Negara, Majalah Manajemen Pembangunan, No. 29 Tahun IX, Pebruari 2000.

sendiri. Disisi lain Pemerintah Daerah juga dituntut mampu menemukan sarana-sarana atau sumber daya alternatif yang dapat digunakan untuk memenuhi harapan para stakeholdernya.

Menurut Bryson (1997), untuk mencapai *good local governance* sebagaimana yang telah dilaksanakan di beberapa negara dunia ketiga, pemerintah daerah diharapkan memiliki visi strategis yang harus diwujudkan dalam bentuk perencanaan strategik, implementasi strategik dan evaluasi pengukuran kinerja (*performance measurement*). Dewasa ini, sorotan terhadap kinerja Pemerintah Daerah telah menjadi fenomena yang perlu dikritisi oleh segenap penyelenggara pemerintahan di daerah, mulai dari tingkat kelurahan, kecamatan, kabupaten/kota hingga propinsi. Hal tersebut pada dasarnya merupakan bagian kecil permasalahan yang ditanggung oleh pemerintah daerah, karena masalah-masalah lain yang perlu diantisipasi tidak sedikit jumlahnya, seperti belum memadainya sebagian besar kompetensi pegawai pemerintah daerah dan belum memadainya komitmen para pimpinan pemerintah daerah⁵⁶, serta belum memadainya kemampuan kepemimpinan Pemerintah Daerah⁵⁷.

Melihat tuntutan ini maka Pemerintah Daerah perlu menata kembali peran dan fungsinya dengan cara merancang siklus kebijakan Pemda yang lebih berorientasi pada kepekaan terhadap lingkungan (*environment sensibility*) dan pertanggungjawaban yang kuat terhadap kepada siapa kebijakan tersebut akan dipertanggungjawabkan (*managerial and/or public accountability*).

Pergeseran Paradigma Pelayanan Sektor Publik

Sebagaimana diuraikan diatas bahwa perubahan dramatis yang terjadi di dalam masyarakat multi skala, telah mendorong perkembangan dan peningkatan bidang jasa pelayanan baik yang dijalankan oleh pemerintah maupun swasta. Perkembangan sektor jasa layanan tersebut tumbuh seiring dengan semakin meningkatnya tuntutan dan kebutuhan publik. Karena tuntutan dan kebutuhan publik yang demikian inilah maka para pihak penghasil jasa terdorong untuk meningkatkan kecepatan, kemudahan dan kesederhanaan dalam pelayanan mereka guna mencapai hasil pelayanan prima (*service excellence*). Sejak dua dekade terakhir, kualitas

⁵⁶ Sebagai contoh, lihat Penelitian tentang Keterbukaan Pejabat Pemerintah Daerah Terhadap Perubahan Budaya Organisasi (Studi pada Kantor Kotamadya di DKI Jakarta). Haris Faozan, akan diterbitkan.

⁵⁷ Sebagai contoh, lihat Kajian tentang Persepsi Masyarakat Terhadap Gaya Kepemimpinan Camat di DKI Jakarta, Tim Peneliti Pusat Penelitian dan Pengembangan Administrasi STIA-LAN Jakarta (2000), Penelitian belum dipublikasikan.

pelayanan di sektor publik mulai menjadi perhatian. Sementara itu di Indonesia, wacana kualitas pelayanan mulai ramai dibicarakan pada saat reformasi total dicanangkan.

Pada esensinya tercapainya kualitas pelayanan di sektor publik merupakan salah satu bentuk akuntabilitas publik. Menurut Turner (2000) terdapat 2 tujuan prinsip dari akuntabilitas pemerintahan Indonesia, yaitu pengecekan terhadap korupsi dan peningkatan pelayanan. Khusus mengenai peningkatan pelayanan di sektor publik, Turner (2000) mengingatkan perlunya penerapan Standar Pemberian Pelayanan Minimum (*Minimum Service Provision Standard/MSPS*) dengan tujuan mempertahankan tingkat pelayanan publik yang sudah ada pada masa transisi ke otonomi daerah dan kemudian membantu perbaikan pelayanan tersebut. Hal ini penting untuk diperhatikan mengingat publik sebagai massa (*earth*) di mana seluruh bangunan resmi pemerintahan seharusnya mengakar (*down rooted*) (Kantaprawira, 2000).

Dengan penerapan MSPS tersebut organisasi pemerintah penghasil jasa pelayanan mau tidak mau harus memiliki indikator dan standar kinerja secara jelas. Namun demikian indikator kinerja beserta langkah-langkah kinerja tersebut pun tidak akan menghasilkan perbaikan dan pemerintahan yang baik, kecuali hal tersebut terkait dengan strategi perbaikan kualitas (Turner, 2000). Salah satu strategi jangka menengah dan jangka panjang yang dipandang tepat dalam upaya meningkatkan pelayanan badan-badan di pemerintah daerah adalah melalui penggunaan piagam warga atau klien (*client/citizen charter*). Salah satu negara yang telah menerapkan piagam warga adalah Malaysia (Rahman, 1995). Piagam warga berisi tentang pernyataan tertulis berkaitan dengan hasil pemberian pelayanan kepada warga masyarakat dari badan-badan pemerintah tersebut. Piagam warga merupakan standar pelayanan dimana warga masyarakat berhak menyampaikan keluhan apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan diperlukan reformasi proses kerja di dalam organisasi birokrasi. Salah satu contoh menarik adalah yang terjadi di Philipina. Pada tahun 1994, Komite PNS Philipina (*Philippine Civil Service Commission*) melancarkan program kampanye kepuasan penduduk/warga yang disebut "*Citizens Now, Not Later*" (St. Thomas, 1995). Pada dasarnya mekanisme reformasi ini ditujukan untuk memperbaiki kinerja PNS dengan menggunakan tekanan luar untuk memaksa

sistem internal. Program kampanye ini mengadopsi norma-norma standar perilaku dan pelayanan kepada klien.

Adalah menarik juga jika kita tengok pengalaman di Jerman. Beberapa kota di Jerman secara intensif telah mempraktekan perbaikan kualitas pelayanan publik sejak awal '90 an. Perbaikan kualitas pelayanan publik tersebut selain dipicu oleh *New Public Management*, TQM, dan ISO 9000, juga didorong oleh krisis keuangan negara. Dampak dari semua itu, dibangun unit-unit pelayanan pemerintah yang disebut *Burgeramt* atau *Burgerburo* (kantor atau dinas rakyat) yang menyatukan berbagai jasa layanan administratif dari berbagai instansi, antara lain statistik dan kependudukan; rumah dan bangunan; kendaran (STNK, SIM); dan pajak. Para pengguna jasa layanan tersebut dapat meminta berbagai layanan dalam waktu yang relatif singkat antara 40-50 menit (Hill and Klages dalam Wibawa dan Purbokusumo, 1998).

Tantangan Yang Dihadapi Dalam Mewujudkan Kualitas Pelayanan Publik

Adalah suatu fakta yang tidak bisa ditampik keberadaannya bahwa tidak seluruh pegawai -pejabat maupun staf-- instansi pemerintah pusat dan daerah memiliki komitmen —dedikasi dan profesionalisme-- untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada para stakeholdernya⁵⁸. Hal ini dapat disebut sebagai tantangan internal dari aspek SDM. Sementara itu, masalah-masalah lain yang mendominasi 'tidak mudahnya' mewujudkan kualitas pelayanan publik daerah, maka Pemda mencermati pula secara jeli.

Sehubungan dengan hal itu, tampaknya tidak ada salahnya apabila menengok apa yang disampaikan oleh Farago dan Skyrme. Farago & Skyrme (1995) mengidentifikasi empat kelompok masalah yang pada umumnya dijumpai di dalam sebuah organisasi —dalam konteks ini dapat dikonotasikan sama dengan unit-unit pelayanan, dinas-dinas, atau pun bahkan instansi pemda secara keseluruhan --, yaitu:

1. *Learning Culture*. Budaya belajar di dalam sebuah organisasi tidak tumbuh secara memadai dibandingkan dengan perkembangan lingkungan luar organisasinya. Budaya belajar para pimpinan di kalangan instansi Pemda—demikian juga

⁵⁸ Terminologi "stakeholder" disini diartikan sebagai "semua pihak yang berkepentingan". Jadi stakeholder mencakup orang-orang yang berada di dalam organisasi dan diluar organisasi yang memiliki kepentingan dengan organisasi tersebut. Kata "Organisasi" dalam konteks organisasi yang dinamis, bukan sekedar "wadah atau tempat" berkumpulnya orang-orang.

pemerintah pusat-- tampaknya demikian adanya. Apabila dikalkulasi, jumlah para pimpinan instansi Pemda yang memiliki komitmen untuk belajar dan menumbuhkan budaya belajar di instansinya barangkali dapat dihitung dengan jari tangan. Sementara itu di satu sisi karakteristik budaya belajar berkaitan sangat kuat terhadap kreasi dan inovasi organisasi.

2. *Processes*. Proses manajemen kunci hanya berorientasi internal, terkungkung di dalam wilayah internal yang membutuhkan wawasan dan pengetahuan penghuni-penghuni di dalamnya. Apabila dicermati, kondisi demikian merupakan sesuatu yang lazim tertanam dalam instansi Pemda, dan bahkan di pemerintahan pusat. Hal ini seringkali menimbulkan prasangka bahwa sebagian besar instansi Pemda disekitarnya bukanlah mitra tetapi pesaing yang harus dikalahkan.
3. *Tools and Techniques*. Metode-metode pemecahan masalah yang berkembang kurang mendapatkan perhatian, apalagi dikaji secara mendalam agar mampu menciptakan kreativitas dan pemecahan masalah bagi individu dan kelompok di dalam instansinya. Dapat dibuktikan, bahwa sebagian besar para pimpinan instansi Pemda-- juga pemerintah pusat—kurang atau bahkan tidak memberikan dukungan/bantuan/fasilitas secara memadai mengenai pengkajian dan penggunaan metode-metode manajemen yang berkembang.
4. *Skills and Motivation*. Kurang memadainya *skills and motivation* para pimpinan suatu organisasi sebagai akibat dari mengabaikannya poin 1 sampai 3 di atas, jelas-jelas memicu terjadinya keterpurukan organisasi (*organizational destruction*). Logikanya, tanpa kemauan dan kemampuan belajar, seorang pimpinan suatu organisasi sulit untuk mampu mengembangkan proses kunci manajemen dan metode-metode mutakhir secara maksimal. Dampak dari ketertinggalan tersebut adalah mandegnya atau berkurangnya *skills* dan menurunnya motivasi. Akhirnya, organisasi tersebut tidak mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terus bergerak tanpa toleran.

Tantangan dari luar instansi pemerintah -pusat dan daerah— adalah tuntutan masyarakat pengguna jasa layanan. Tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan pemerintah dewasa ini --dari pelayanan yang murah, cepat, tepat, dan sebagainya— merupakan tantangan yang semestinya disyukuri. Mengapa demikian? Karena keberadaan SDM aparatur pemerintah adalah

abdi negara dan abdi masyarakat, yang tugas utamanya adalah melayani tuannya - masyarakat warga negara ini-- dengan sebaik-baiknya.

Pimpinan dan Kepemimpinan

Pimpinan dan kepemimpinan dalam konteks kualitas pelayanan sektor publik merupakan dua kata sakti yang mampu menentukan hitam dan putih kualitas pelayanan. Pimpinan atau biasa disebut atasan -tingkat bawah, menengah, dan pucuk—adalah sosok manusia yang memiliki kekuasaan dalam mengambil suatu keputusan/kebijakan (*policy*). Semakin tinggi jenjang pimpinan, semakin besar kebijakan yang ditetapkan. Di dalam ilmu kebijakan, kata “kebijakan” dapat diartikan sebagai keputusan untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan.

Dari uraian singkat tersebut dapat diambil gambar besar, bahwa maju mundurnya suatu unit/organisasi pelayanan sangat tergantung pada komitmen -dedikasi dan profesionalisme—pimpinan unit/organisasi yang bersangkutan. Senge⁵⁹ dalam *Fifth Discipline* (1990) menyatakan bahwa dalam diri seorang pimpinan semestinya memiliki tiga peran sekaligus, yaitu sebagai *designer*, *teacher*, dan *steward*, dimana masing-masing peran membutuhkan keahlian (*skills*) yang berbeda, yaitu *building shared vision*, *surfacing and challenging mental models*, dan *engaging in systems thinking*. Atau dengan kata lain, bahwa tugas pimpinan adalah memfasilitasi, membantu, mendukung, memberdayakan orang-orang yang mereka pimpin agar mereka mampu mencapai kinerja yang diharapkan organisasi yang bersangkutan.

Yang menjadi masalah dalam pelayanan sektor publik, sebagaimana sering ditemui, adalah bahwasanya para pimpinan unit/organisasi pelayanan acapkali kurang memiliki sifat kepemimpinan yang mampu memerankan dirinya sebagaimana dikatakan Senge, yaitu sebagai *designer*, *teacher*, dan *steward*. Apakah keadaan demikian tidak dapat dibenahi? Tentu saja bisa yaitu dengan menumbuhkan budaya belajar dan budaya kerja secara intens. Hal tersebut harus digagas, dimotori, dan diteladani oleh pimpinan yang bersangkutan, sebagaimana pesan orang tua: “*ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*”.

⁵⁹ Senge diberi gelar oleh *the Harvard Business Review* sebagai *one of the new gurus' of management thinking*.

Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah sebuah terminologi yang pada esensinya berarti membuat manusia menjadi mumpuni, cakap, berdedikasi, dan profesional. Dalam konteks pelayanan, pemberdayaan memiliki pengertian sebagai suatu upaya menjadikan para pegawai --pada semua level-- mampu memberikan pelayanan berkualitas kepada para stakeholder -internal dan eksternal—sehingga mereka memperoleh kepuasan yang memadai.

Pemberdayaan adalah suatu proses yang bukan dilakukan sekali jadi, di dalamnya membutuhkan proses belajar (*learning process*) dengan memperhatikan berbagai faktor penting. Misalnya, *knowledge and skills* para pegawai garis depan (*front line*). Mustahil seorang pimpinan/manajer memberikan kepercayaan kepada seorang pegawai garis depan --yang tidak memiliki *knowledge and skill* memadai mengenai pelayanan tertentu-- untuk mengambil keputusan yang beresiko. Kepemilikan *knowledge and skill* bagi seorang petugas garis depan, dapat diperoleh dan ditingkatkan melalui *training* yang relevan dan *learning* berkelanjutan.

Pemberdayaan dalam konteks pelayanan publik bukan hanya berlaku bagi para petugas garis depan, tetapi ditujukan pada semua pegawai unit pelayanan yang bersangkutan. Coba kita tengok pelayanan *American Express Bank*, *Chase Manhattan Bank*, dan *Citibank* di Jakarta, kita akan kagum melihat mereka melayani para kastamernya. Semua pegawai di perusahaan tersebut memiliki komitmen menjadi pelayan para kastamernya.

Di dalam konsep manajemen baru, terminologi pemberdayaan bukan hanya ditujukan kepada orang per orang *per se*, tetapi lebih ditujukan kepada *teamwork*. Mengapa *teamwork*? Karena konsep manajemen baru melihat bahwasanya setiap organisasi/perusahaan adalah satu tubuh, satu kekuatan, dimana mekanisme kerja mereka harus teratur dan saling melengkapi. Tanpa *teamwork* handal, sebuah unit/organisasi pelayanan akan sulit memenuhi kepuasan yang didambakan para kastamernya.

Kesimpulan

Belantara pelayanan sektor publik semakin terkikis oleh perkembangan tuntutan dan harapan masyarakat pengguna layanan. Pelayanan sektor publik telah menjadi ladang-ladang terbuka yang cukup subur. Pergeseran paradigma pelayanan publik mulai menjadi perhatian yang relatif serius bagi organisasi birokrasi yang bertugas sebagai unit-unit pelayanan kepada

masyarakat luas. Organisasi birokrasi tersebut tidak pantas lagi *lenggang kangkung*, mereka harus mempersiapkan diri untuk memberikan pelayanan sebagaimana yang diharapkan masyarakatnya.

Bagi organisasi birokrasi, kendala-kendala untuk mewujudkan kualitas pelayanan merupakan kondisi yang menantang, yang tentunya harus dihadapi dan dicarikan jalan keluar. Belum memadainya *knowledge and skills* SDM aparatur Pemda dalam mewujudkan kualitas yang diharapkan adalah salah satu masalah kritis yang perlu segera dibenahi. Keterbatasan sarana dan prasarana atau fasilitas pendukung kualitas pelayanan merupakan masalah berikutnya yang harus segera dipenuhi. Satu masalah lain yang tidak kalah pentingnya adalah kurang komprehensif dan terpadunya strategi kualitas pelayanan yang disusun.

Gumpalan-gumpalan masalah seperti diuraikan diatas merupakan masalah sangat serius bagi organisasi birokrasi pemberi jasa layanan. Untuk mengantisipasi dibutuhkan hadirnya pimpinan yang mampu memerankan peran sebagai *designer, teacher, dan steward* sekaligus. Selain itu, untuk mewujudkan kualitas pelayanan sektor publik, sangat dibutuhkan pula hadirnya SDM aparatur yang memiliki karakter kepemimpinan, yang mampu memimpin diri sendiri mencapai kinerja yang diharapkan.

Agar dapat mewujudkan pelayanan publik berkualitas, organisasi birokrasi perlu membangun kekuatan dan keberdayaan kolektif, bukan satu orang saja, bukan satu kelompok saja, tetapi seluruh organisasi birokrasi yang bersangkutan. Membangun keberdayaan kolektif berarti membangun jiwa dan raga organisasi untuk mencapai kinerja organisasi yang telah disusun dan dicanangkan. Apakah organisasi birokrasi bisa mencapai itu semua? Mengapa tidak. Itu hanya butuh keyakinan dan komitmen kita semua. Titik.

Referensi

- Bryson, M. J. 1995, *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, Revised Edition, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Djainin, A. (1994). *Penyempurnaan Aparatur dan Administrasi Negara RI: Evaluasi Dasawarsa I dan Prospeknya*, Yayasan Pembina Manajemen Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Farago, J. & Skyrme, D. J., 1995. *The Learning Organization*, <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>
- Kantaprawira, R. 2000. *Partisipasi Publik dalam menegakkan Akuntabilitas Aparatur Negara*, Makalah Lokakarya Nasional Pemanapan Sistem dan Pelaksanaan AKIP, LAN-BPKP, Jakarta, 16 Mei 2000.
- Rahman, A.B.A. 1995. *Administrative Improvement in the Malaysian Civil Service: Implementation of the Client's Charter*, *Asian Review of Public Administration*, 7 (2) 53-66.
- Saksono, R.N.A. & Faozan, H. 1997. *Penelitian tentang Keterbukaan Pimpinan Organisasi Pemerintah (Studi pada Kantor Kotamadya di DKI Jakarta)*. Penelitian belum dipublikasikan.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
- St. Thomas, P.A. 1995. *Client Satisfaction as a Performance Measure in the Philippine , Civil Service*, *Asian Review of Public Administration*, 7 (2) 100-107.
- Tim Peneliti Pusat Penelitian dan Pengembangan Administrasi STIA- LAN Jakarta. 2000, *Kajian tentang Persepsi Masyarakat Terhadap Gaya Kepemimpinan Camat di DKI Jakarta*, Penelitian belum dipublikasikan.
- Turner, M. 2000. *Implementing Accountability in Autonomous Region*, Discussion Paper in Interim Workshop "Support for the Urgent and Important in the Decentralization Process" ADBDEPDAGRI, Jakarta 27-28 Juli 2000.

Wibawa, S. & Purbokusumo, Y. 1998. *Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi*, JKAP Vol 2, No.2