

**KINERJA PENGELOLAAN JALAN DAN JEMBATAN DALAM PERSPEKTIF  
PELAYANAN PUBLIK PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN  
RUANG PROVINSI BANTEN TAHUN 2017**

\*) Arfindy Sri Nur, \*\*) Ahmad Sihabudin, \*\*\*) Ace Hasan Syadzily  
\*) \*\*) \*\*\*) Magister Administrasi Publik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
Email: \*) arfindy\_pertanto@yahoo.com

*Abstract*

*This research discusses how to manage roads and bridges in public services. This study aims to analyze the performance of road and bridge construction in public services at the Banten Provincial Public Works and Spatial Planning (PUPR) Office in 2017. The theory used in this study discusses the performance appraisal model according to Dwiyanto in pasolong (2010: 178), quality service, Responsiveness, Responsibility, and Accountability. The research method used is qualitative. Data collection techniques used were interviews and documentation. The results of this study are that the performance of the Banten Province PUPR Service can be approved quite well about there are several developments on roads and bridges such as the failure of development and delays, the work carried out is in accordance with the vision and mission of the organization. The Banten Provincial PUPR Office tried to respond in the settlement of the community lawsuit, the compilation of development planning responses was made, the construction and maintenance of the road and development was carried out according to the budget and carried out in stages. Factors that hamper performance such as facilities and infrastructure that are still lacking such as heavy equipment in the construction / maintenance of roads and bridges if used in time related to activities that can help and slow down materials, amount and quality of human resources in terms of PUPR service staff or service providers, people's perceptions of consistency, and natural nature. The efforts of the PUPR Service to improve community licensing in managing roads and bridges Speed up the arrival of material stocks, increase the number of heavy equipment, improve the quality and advantages of human resources, and implement E-Government by improving the SIAP PUPR application system that is available for community needs in response to complaints / complaint.*

**Keyword:** Performance, Management of roads and bridges, Public services.

## PENDAHULUAN

Keberadaan infrastruktur yang memadai sangat diperlukan seperti halnya infrastruktur jalan dan jembatan yang paling sering dipergunakan masyarakat. Jalan dan jembatan juga memiliki fungsi yang sangat besar untuk beraktivitas sehari-hari. Karena itu sangat dibutuhkan kondisi jalan dan jembatan yang sesuai dengan harapan masyarakat. Jalan dan jembatan sebagai bagian prasarana transportasi mempunyai peran penting dalam bidang ekonomi, sosial budaya, lingkungan hidup, politik, pertahanan dan keamanan, serta dipergunakan untuk kemakmuran rakyat.

Provinsi Banten memiliki Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang pada Bidang Bina Marga yang menangani pengelolaan infrastruktur jalan dan jembatan. Salah satu tugas dan fungsi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Banten adalah terkait dengan pelayanan publik pengelolaan jalan dan jembatan yang menjadi kewenangan Provinsi Banten. Infrastruktur jalan dan jembatan merupakan salah satu bentuk pelayanan publik untuk memperlancar transportasi masyarakat dan menggerakkan perekonomian di wilayah Provinsi Banten. Perencanaan,

pembangunan, dan preservasi jalan dan jembatan tersebut tentunya tidak lepas dari peran Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) di Provinsi Banten.

Pembangunan jalan dan jembatan dilaksanakan sesuai kewenangan Pemerintah Provinsi yang diprioritaskan bagi jalan dan jembatan yang memberikan dampak pertumbuhan ekonomi dan tersebar merata diseluruh wilayah Provinsi dengan memperhatikan keterkaitan program pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan. Saat ini kebutuhan penganggaran pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan tidak sebanding dengan jumlah ruas jalan yang memerlukan perbaikan maupun penambahan kapasitas dengan mempertimbangkan permintaan pergerakan lalu lintas yang ada. Akibatnya terjadi penurunan tingkat aksesibilitas wilayah dan mobilitas masyarakat yang dapat mengancam pertumbuhan perekonomian dan menurunkan daya saing wilayah di Provinsi Banten.

Kinerja Dinas dalam pengelolaan jalan dan jembatan akan dapat dilaksanakan dengan maksimal tatkala pemerintah daerah memiliki konsep pembangunan berkelanjutan

dan berkeadilan, manajemen pemerintahan yang efektif dan efisien serta investasi yang mengakomodir kepentingan pihak terkait. Dengan pengelolaan jalan dan jembatan tersebut, maka tidak akan ditemukan jalan dan jembatan yang rusak dibiarkan begitu saja tanpa adanya perbaikan.

Pada tahun 2015, Gubernur Banten melalui Surat Keputusan Gubernur Banten nomor : 620/Kep.420-Huk/2016 Tanggal 9 Agustus 2016 tentang Penetapan Fungsi, Status, dan Kelas Jalan Provinsi Banten dan Penetapan Fungsi Jalan Kabupaten/Kota di Wilayah Profinsi Banten di Luar Arteri Primer dan Kolektor Primer, menetapkan panjang jalan kewenangan Provinsi sepanjang **762,02 Km** yang terbagi kondisi baik, sedang, rusak ringan, dan rusak berat. Surat Keputusan Gubernur ini merupakan pengganti dari SK Gubernur Nomor : Surat Keputusan Gubernur Banten nomor : 761/Kep.1039-Huk/2011 Tanggal 8 dimana panjang Jalan Provinsi sebelumnya yaitu 889,01 Km. Pada akhir tahun 2017 kondisi jalan di Provinsi banten dapat dilihat pada

**Tabel 1.1 Panjang Jalan Provinsi Menurut Kondisi Jalan di Provinsi Banten Tahun 2017**

No	Uraian	Kondisi Jalan	
		Km	%
<b>I</b>	<b>Mantap</b>	<b>642.246</b>	<b>84.281</b>
	a. Baik	469.965	61.673
	b. Sedang	172.281	22.608
<b>II</b>	<b>Tidak Mantap</b>	<b>119.780</b>	<b>15.719</b>
	a. Rusak Ringan	68.292	8.962
	b. Rusak Berat	51.488	6.757
<b>III</b>	<b>Total</b>	<b>762.026</b>	<b>100,00</b>

Sumber : LAKIP Dinas PUPR Provinsi Banten Tahun 2017

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa dari 762. 026 Km jalan Provinsi Banten terdapat 642.246 Km atau sekitar 84, 281% jalan dalam keadaan mantap yang terbagi 469.965 Km jalan dalam kondisi baik dan terdapat 172.281 Km jalan dalam kondisi sedang, sedangkan jalan Provinsi Banten yang tidak mantap sekitar 119.780 km atau 15,719 % terdapat 68.292 km jalan dalam kondisi rusak ringan, bahkan 51.488 Km jalan dalam kondisi rusak berat. Hal ini diduga bahwa Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) di Provinsi Banten belum mampu memberikan pelayanan publik yang baik terkait jalan dan jembatan kepada masyarakat Banten secara keseluruhan. Pelayanan infrastruktur jalan dan jembatan di Provinsi Banten

masih mendapat banyak keluhan dari berbagai kalangan masyarakat, khususnya bagi masyarakat yang belum merasakan perbaikan jalan yang memadai di daerahnya.

Pelayanan infrastruktur jalan di Provinsi Banten masih mendapat banyak keluhan dari berbagai kalangan masyarakat, khususnya bagi masyarakat yang belum merasakan perbaikan jalan yang memadai di daerahnya.

Ketentuan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Banten 2012-2017 sudah tertuang beberapa fokus pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan yakni pemantapan sistem jaringan jalan pola ring yang menghubungkan pesisir Banten; terhubungkannya seluruh ruas-ruas jalan provinsi dalam suatu sistem jaringan jalan provinsi sesuai standar konstruksi dengan kondisi mantap. Namun demikian, target RPJMD Provinsi Banten periode 2012-2017 untuk pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan tidak akan tercapai. Hal ini bisa dilihat dari perkembangan pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan selama tahun-tahun berjalan tidak memungkinkan untuk mengejar target RPJMD yang ada. salah satunya

disebabkan oleh pelaksanaan program pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan tidak didukung oleh anggaran yang memadai.

### **Definisi Kinerja**

Menurut (Wibowo, 2007:7) Kinerja berasal dari pengertian penampilan (performance), ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun kinerja memunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kemudian dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Chaizi Nasucha (Sinambela, 2012: 186) kinerja organisasi didefinisikan sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terusmenerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

## **Tujuan Kinerja**

(Menurut Wibowo, 2012: 41), kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan aspirasi. Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan pengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja merupakan hal yang sangat penting, karena tujuan kinerja yaitu menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

## **Pengukuran Kinerja**

Menurut (Mahsun, 2006: 26) Pengukuran kinerja adalah merupakan suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir merupakan

alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberitahu mengenai apa yang terjadi bukan mengapa hal itu atau apa yang harus dilakukan.

Menurut (Mahmudi, 2010: 12) pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai suatu kesuksesan organisasi. Kemudian, dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

## **Model Pengukuran Kinerja**

Adapun model pengukuran kinerja menurut Dwiyanto (Pasolong, 2010:178) antara lain meliputi :

### **1. Produktivitas**

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya mudah dipahami sebagai rasio antara input dan output. Produktivitas merupakan suatu tingkatan prestasi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

### **2. Kualitas Layanan**

Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik yang muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik.

### 3. Responsivitas

Responsivitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Salah satu sebagai indikator kinerja, responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan visi dan misinya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

### 4. Responsibilitas

Menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

### 5. Akuntabilitas

Seberapa besar kebijakan dan kegiatan publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat

kesesuaian penyelenggara pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada dimasyarakat.

### Pengertian Kinerja Pelayanan

Publik Kinerja dalam konteks pelayanan publik dikonseptualisasikan oleh Skelcher dalam tiga cara;

1. Kinerja organisasi badan pelayanan publik, biasanya dibangun dengan mengacu pada metrik pelaksanaan, produktivitas, hasil pelayanan yang efektif dan kepuasan klien;
2. Kinerja demokrasi, mengacu pada sejauh mana pengaturan tata kelola organisasi memungkinkan pelaksanaan legitimasi, persetujuan dan akuntabilitas;
3. Kinerja sistem, adalah sejauh mana sistem organisasi publik terintegrasi. (Skelcher, 2008: 29) Kinerja pelayanan publik dapat dilihat dari berbagai perspektif, yaitu perspektif provider, perspektif konsumen, perpektif pembuat kebijakan, perpektif politik, dan perpektif lembaga pengamat (Nurmandi, 2010: 46-50):

#### a. Kinerja Pelayanan Publik dari Perspektif Provider

Organisasi yang memberikan pelayanan publik baik swasta atau pemerintah memiliki otonomi untuk mengelola organisasi sesuai dengan aturan yang telah

ditetapkan oleh pengambilan kebijakan.

b. Kinerja Pelayanan Publik dari *Perpektif Policymaker*

Kinerja pelayanan publik dari perspektif pengambil kebijakan dapat dilihat dari ketersediaan peraturan perundang-undangan yang mengatur, dan ketersediaan anggaran.

c. Kinerja Pelayanan Publik dari *Perspektif Consumers*

Kinerja pelayanan publik dari perspektif pelanggan atau konsumen berawal dari aliran manajerialisme dan konsumerisme pada manajemen sektor publik.

Tujuan sistem pengukuran kinerja tampak sederhana. Mereka diperkenalkan untuk mencapai sejumlah tujuan: untuk memberikan pernyataan publik yang jelas mengenai apa yang pemerintah sedang coba untuk dicapai; untuk memberikan arah yang jelas; digunakan secara bijak, untuk memberikan fokus untuk memberikan layanan yang lebih baik, untuk memberikan dasar untuk memantau apa yang bisa dan apa yang tidak bekerja, untuk menyebarkan dan menghargai praktek yang baik, dan untuk memungkinkan kinerja yang buruk harus ditangani. Melaporkan progres terhadap

target dan juga menyediakan akuntabilitas publik.

### **Pelayanan Publik**

Menurut Kotler dalam Sinambela (2006:4) menjelaskan tentang arti pelayanan: Pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Selanjutnya Sampara berpendapat, pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antarseseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Menurut Zeithaml, Parasuraman & Berry (Hardiansyah, 2011:46) untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, ada indikator kualitas pelayanan yang terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu: *Tangible* (berwujud), *Reliability* (kehandalan), *Responsiveness* (ketanggapan), *Assurance* (jaminan), *Empathy* (Empati).

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Creswell (2010:4) mengemukakan bahwa: “Penelitian kualitatif

merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan”.

Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, Sugiyono, (2001: 61) menyatakan bahwa *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Menurut Margono (2004:128), pemilihan sekelompok subjek dalam *purposive sampling* didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya, dengan kata lain unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian.

Selain itu, agar informasi yang didapatkan lebih akurat maka Pemilihan informan dalam penelitian ini juga dilakukan dengan teknik *Snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang lengkap, maka harus mencari orang

lain yang dapat digunakan sebagai sumber data. (Sugiyono, 2008:300)

Jadi, penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung. Caranya yaitu seorang peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu peneliti dapat menetapkan sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data lebih lengkap. (Sugiyono, 2008:301)

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Kinerja Pengelolaan Jalan dan Jembatan dalam pelayanan Publik pada Dinas Pekerjaan Umum dan Petanaan Ruang Provinsi Banten**

Keberadaan infrastruktur yang memadai sangat diperlukan seperti halnya infrastruktur jalan dan jembatan. Salah satunya infrastruktur yang paling sering dipergunakan masyarakat adalah jalan dan jembatan. Jalan dan jembatan juga memiliki fungsi yang sangat besar untuk beraktivitas sehari-hari. Karena itu sangat dibutuhkan kondisi jalan dan jembatan yang sesuai dengan harapan masyarakat. Keberadaan jalan dan jembatan yang



bagus akan mempermudah masyarakat dalam bertransportasi dan merasa nyaman. Pasal 1 angka 4 UU No. 38 Tahun 2004 tentang Jalan, mendefinisikan mengenai Jalan yaitu prasarana transportasi darat yang meliputi segala bagian jalan, termasuk bangunan pelengkap dan perlengkapannya yang diperuntukkan bagi lalu lintas, yang berada pada permukaan tanah, di atas permukaan tanah, di bawah permukaan tanah dan/atau air, serta di atas permukaan air, kecuali jalan kereta api, jalan lori, dan jalan kabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas PUPR Provinsi Banten dengan katagori cukup baik dengan mengedepankan keperluan masyarakat. Ketanggapan Dinas PUPR dalam mengkoordinasikan sistem informasi apabila terdapat laporan dari masyarakat ataupun pemberitaan dari media masa (radio, televisi, dan media sosial lainnya) mengenai kerusakan jalan dan jembatan maka Dinas PUPR segera melakukan pemeriksaan (survei) terhadap laporan/ pemberitahuan media massa sehingga apabila kondisi jalan dan jembatan cukup parah maka akan dilakukan tindakan untuk memperoleh data administrasi dan data kondisi jalan atau jembatan tersebut. Dinas PUPR juga tepat dalam menanggapi keluhan masyarakat. Waktu pelayanan merupakan hal yang penting dalam rangka proses pelayanan.

Karena pada prinsipnya masyarakat menginginkan pelayanan yang cepat dan tepat serta pasti.

Dinas PUPR juga memberikan kualitas pelayanan dengan baik kepada masyarakat, hal ini dapat dilihat dari kualitas pembangunan jalan dan jembatan yang diberikan. Dinas PUPR sangat mengedepankan kualitas pembangunan walaupun terkadang kualitas pembangunan kurang baik, hal itu dikarenakan kurang adanya pengawasan terhadap tim pelaksanaan pembangunan (Kontraktor) sehingga jaminan kualitas kurang terjamin.

Aparatur yang merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Banten, terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT), sampai dengan bulan Januari 2017, jumlah personil yang ada di Bidang Bina Marga Dinas PUPR Provinsi Banten adalah sebanyak 136 orang dengan rincian, pegawai dengan status PNS berjumlah 43 orang dan pegawai dengan status Pegawai Tidak Tetap sebanyak 93 orang.

Data pegawai (PNS) di lingkungan Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Banten, apabila dilihat berdasarkan jenjang pendidikannya dapat dilihat dalam tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Data PNS Bidang Bina Marga Dinas PUPR Provinsi Banten Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah (Org)
Sekolah Dasar (SD)	1
Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)	-
Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)	13
Diploma III	3
Sarjana Strata -1	18
Sarjana Strata -2	8
<b>Jumlah</b>	<b>43</b>

Sumber : Subbag Kepegawaian PUPR, 2017

Sedangkan, apabila dilihat berdasarkan jenjang kepangkatan/golongan dapat dirinci pada tabel 4.2, sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Data PNS Bidang Bina Marga Dinas PUPR Provinsi Banten Berdasarkan Pangkat dan Golongan**

Pendidikan Terakhir	Jumlah (Org)
Pembina/ Gol. IV	1
Penata/ Gol. III	29
Pengatur/ Gol. II	12
Juru/ Gol. I	1
<b>Jumlah</b>	<b>43</b>

Sumber : Subbag Kepegawaian Dinas PUPR, 2017

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa pegawai Bidang Bina Marga yang berpendidikan S1 sebanyak 41,86% pegawai, pegawai yang berpendidikan SLTA 30,23 % pegawai, pendidikan S2 hanya 18,6%, selain itu masih ada yang berpendidikan SD 2,3%. Oleh karena itu Bidang Bina Marga Dinas PUPR Provinsi

Banten masih banyak yang berpendidikan SLTA. Untuk menghadapi tantangan kedepan, Bidang Bina Marga Dinas PUPR Provinsi Banten terus melakukan upaya pembinaan pegawai melalui kursus-kursus, diklat-diklat teknis, serta kesempatan belajar program beasiswa yang ditawarkan oleh pemerintah. Kesemuanya ini dilakukan dalam upaya peningkatan profesionalisme sumber daya manusia khususnya bidang Kebina margaan.

Berdasarkan penelitian ini menerangkan bahwa Tingkat pendidikan formal yang dimiliki pegawai Dinas PUPR Provinsi Banten, masih ada staff dengan tingkat pendidikan SLTA (beberapa staff sedang menyelesaikan S1) ditambah banyaknya staff sarjana yang tidak sesuai dengan keahlian atau bukan lulusan sarjana teknik sipil. Tingkat pendidikan yang rendah atau tidak sesuai tentunya mempengaruhi kinerja, karena pegawai yang pendidikan rendah atau tidak sesuai kemungkinan memiliki pengetahuan yang kurang dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan tinggi dan sesuai keahlian.

**Tabel. 4.3 Pencapaian Indikator Kinerja Prosentase jaringan jalan dan jembatan Provinsi dalam kondisi mantap (%)**

Sumber: Laporan Dinas PUPR, 2017

Pencapaian Kinerja Indikator Prosentase Jaringan Jalan provinsi dalam kondisi mantap sebesar **84,28 %**. Prosentase jalan mantap dihitung dari panjang jalan dalam kondisi baik dan sedang dibagi total ruas jalan provinsi. Capaian kinerja indikator ini tidak tercapai sesuai target yang telah ditetapkan disebabkan hal – hal sebagai berikut :

1. Anggaran untuk Program Pembangunan dan Pemeliharaan Jalan Jembatan tidak tercukupi sesuai amanat dalam Renstra Dinas Bina Marga dan Tata Ruang Porvinsi Banten Tahun 2012 – 2017

Alokasi Anggaran Program Pembangunan Jalan dan Jembatan Tahun 2012 s/d 2017				
No	Tahun	Kebutuhan Anggaran Dalam RPJMD	Pagu Anggaran dalam DPA	Prosentase Ketersediaan Anggaran (%)
1	2012	0	605,825,578,800.00	-
2	2013	988,000,000,000.00	852,347,577,850.00	86.27
3	2014	1,094,128,508,733.73	1,195,062,607,750.00	109.23
4	2015	1,243,935,596,273.84	1,375,357,536,540.00	110.57
5	2016	1,387,167,847,446.52	880,075,948,100.00	63.44
6	2017	1,540,013,567,713.82	805,886,183,445.00	52.33

2. Adanya perubahan status jalan yaitu beberapa ruas jalan provinsi menjadi jalan nasional dan jalan nasional menjadi jalan provinsi. Hal ini ditetapkan dalam SK Gubernur Nomor : 620/Kep.420-Huk/2016 Tanggal 9 Agustus 2016 tentang Status Jalan Provinsi dan SK

Menteri PU dan PR No. 290 / KPTS/ M / 2015 tentang Status Jalan Nasional. Tidak semua jalan yang turun status dalam kondisi mantap.

3. Terdapat pekerjaan yang gagal lelang yaitu Pembangunan Jalan Tanjung Lesung – Sumur.
4. Terdapat pekerjaan yang semula direncanakan di tahun 2017 tidak jadi dilaksanakan yaitu Pembangunan Jalan Provinsi Ruas Jalan legok - Parung Panjang, STA 0+000 s/d 2+000.
5. Terdapat paket pekerjaan yang putus kontrak, terutama pada TA 2017 sehingga target pembangunan jalan tidak dapat terealisasi sesuai dengan target yang tercantum dokumen renstra Dinas PUPR Provinsi Banten.
6. Terdapat kendala dalam pembebasan lahan antara lain:
  - Adanya perubahan peraturan tentang pengadaan lahan.
  - Penolakan warga terhadap hasil penilaian Tim appraisal dalam Kegiatan Pengadaan Lahan. Akibat penolakan ini proses pengadaan tanah tidak dapat terealisasi sesuai yang direncanakan dan pembangunan jalan juga tidak dapat diselesaikan sesuai rencana. Misal: pembebasan lahan

- Pakupatan-Palima, Pengadaan Tanah Pengganti Kecamatan Kopo dan Desa Nanggung,
- Terdapat tanah wakaf (bangunan Masjid) sehingga dalam pembebasan lahan harus ruislag sesuai dengan Undang-Undang Wakaf. Proses Ruislag dengan mendapatkan persetujuan dari Badan Wakaf Indonesia Provinsi Banten dan Kementerian Agama Pusat.
  - Terdapat tanah dan bangunan aset pemerintah dengan status Barang Milik Negara (BMN) dan BUMN. Prosedur pembebasan lahan aset pemerintah dan BUMN harus mendapat rekomendasi pembongkaran/ hibah lahan dari instansi terkait. Contoh: Tanah PLN di ruas Jl.Pamulang, Tanah PTUN, Tanah Pengadilan Agama Kota Serang, SD di ruas jalan Pakupatan- Palima.

Pencapaian Kinerja Indikator Prosentase Jaringan Jalan provinsi dalam kondisi mantap sebesar **86,46 %**. Capaian kinerja indikator ini tidak tercapai sesuai target yang telah ditetapkan disebabkan hal – hal sebagai berikut :

1. Ada paket pekerjaan pembangunan jembatan yang tidak jadi dilaksanakan di TA 2017
  - Paket Pembangunan Jembatan Bogeg Ruas Jalan Pakupatan-Palima (Belum mempunyai ijin dari PT. Marga Mandala Sakti (PT.MMS) selaku pengelola jalan tol Tangerang-Merak)
  - Peninggian Jembatan Raden Fatah
2. Terdapat pekerjaan yang belum selesai di TA 2017 yaitu Penggantian Jembatan pada Ruas Jalan Saketi-Malingping (9 Jembatan). Paket pekerjaan ini dilaksanakan dengan kontrak rancang bangun sehingga waktu pelaksanaan pekerjaan tidak mencukupi.

#### **Kendala yang dialami oleh Dinas PUPR Provinsi Banten**

Pengerjaan pembangunan jalan dan jembatan berpatokan kepada skala prioritas, dimana skala prioritas adalah mendahulukan jalan dan jembatan yang memang rusak berat, rusak sedang ataupun rusak ringan dan butuh segera penanganan.

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Program Pembangunan dan Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	Prosentase jaringan jalan provinsi dalam kondisi mantap	100%	84,28%	84,28 %
2	Program Pembangunan dan Pemeliharaan Jalan dan Jembatan	Prosentase jembatan jalan provinsi dalam kondisi mantap	96 %	83,00%	86,46 %

Pembangunan tersebut, Dinas PUPR membagi pengerjaannya. Seperti pembangunan pada jalan dan jembatan yang rusak berat dan sedang akan dilaksanakan oleh Bidang Bina Marga, sedangkan perbaikan dan pemeliharaan jalan dan jembatan yang rusak ringan akan dilaksanakan oleh UPT (Unit Pelaksana Teknis) dimasing-masing wilayah. Skala Prioritas dilakukan karena Dinas PUPR memiliki banyak kendala di antaranya alat berat yang masih minim dan kurangnya tenaga pekerja handal.

Kurangnya anggaran yang memadai, kurangnya peralatan dan alat berat yang cukup, Adanya perubahan status jalan yaitu beberapa ruas jalan provinsi menjadi jalan nasional dan jalan nasional menjadi jalan provinsi yang membuat Tidak semua jalan yang turun status dalam kondisi mantap. Terdapat pekerjaan yang gagal lelang, Pelaksanaan pembangunan sudah sesuai rencana namun terkadang tidak tepat waktu (sesuai kondisi alam) dalam mencapai hasil yang

maksimal, sesuai target yang telah ditetapkan, bermanfaat dan mendukung proses berjalannya kegiatan Dinas Pekerjaan Umum dan penataan ruang.

Untuk itu diharapkan pegawai-pegawai Dinas PUPR Provinsi Banten dapat mempertahankan dan lebih meningkatkan kinerja dalam membangun jalan dan jembatan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat pengguna jalan dan jembatan.

Keberhasilan pelaksanaan pembangunan jalan dan jembatan yang dilakukan pegawai mendukung proses berjalannya kegiatan Dinas Pekerjaan Umum dan Petanaan Ruang Provinsi Banten dan pegawai sudah memiliki prosedur atau petunjuk sebagai informasi pelaksanaan pembangunan jalan dan jembatan. Untuk pimpinan hendaknya dalam melaksanakan tetap terus bekerja sesuai dengan prosedur yang ada sehingga proses kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien, hingga tercapainya tujuan yang diinginkan sesuai dengan Visi dan Misi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Banten.

Dinas PUPR sebagai organisasi yang berwenang dan ditunjuk dalam menjalankan masalah jalan dan jembatan. Setelah penulis melakukan kegiatan wawancara maka penulis akan menjabarkan mengenai faktor-faktor yang menghambat Kinerja :

1. Sarana dan prasarana yang masih kurang adalah Alat berat kontruksi untuk pengerjaan pengelolaan jalan dan jembatan, jika alat beratnya banyak dan memadai berkemungkinan Dinas PUPR dapat mengelola jalan dan jembatan dengan lebih cepat. Selain itu mobil Dinas yang kurang memadai. Peninjauan untuk pengelolaan jalan dan jembatan memerlukan peninjauan lokasi. Jadwal peninjauan lokasi biasanya untuk menghemat waktu dan agar lebih cepat dilakukan bersamaan, namun terbatasnya mobil Dinas menjadi hambatan bagi Dinas PUPR Provinsi Banten dalam hal ini masih kurang dan perlu ditambah sehingga dapat menunjang dan mengoptimalkan kinerja dari Dinas PUPR Dalam Pengelolaan Jalan dan Jembatan di Provinsi Banten.
2. Jumlah dan Kualitas Sumber Daya Manusia, Pegawai merupakan instrument penggerak utama suatu organisasi, karena tanpa adanya pegawai tentu aktifitas organisasi tidak dapat terlaksana. Tidak hanya ini, kuantitas atau jumlah pegawai juga sangat menentukan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Jumlah Pegawai Dinas PUPR Provinsi Banten tidak sebanding dengan jumlah keluhan masyarakat dan tidak sebanding dengan luas jalan dan jumlah jembatan yang harus ditangani. Kemudian tingkat pendidikan pegawai berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pegawai maka kemampuan dalam melaksanakan tugas akan lebih baik. Seiring dengan volume pekerjaan yang semakin meningkat, maka tingkat jumlah pegawai Dinas PUPR yang ada sekarang dirasakan kurang mampu untuk menjalankan tugas yang semakin berat.
3. Dinas PUPR sangat mengedepankan kualitas pembangunan walaupun terkadang kualitas pembangunan kurang baik, hal itu dikarenakan kurang adanya pengawasan terhadap tim pelaksanaan pembangunan (Kontraktor/penyedia jasa) sehingga jaminan kualitas kurang terjamin. Pembinaan para penyedia jasa konstruksi sebagai mitra pembangunan di Provinsi Banten masih terus dilakukan secara bertahap. Tidak dapat dipungkiri bahwa ujung tombak pembangunan dibidang bina marga adalah para penyedia jasa konstruksi sebagai pihak pelaksana. Pelaksanaan pembangunan infrastruktur Dinas

PUPR membutuhkan kesiapan dari para penyedia jasa. Berdasarkan pengalaman, tetap saja para penyedia jasa konstruksi lokal mempunyai peran sentral dalam pelaksanaan pembangunan di daerahnya. Umumnya meskipun sudah dilakukan pelelangan secara terbuka, namun tetap saja sangat sedikit sekali penyedia jasa konstruksi dari luar daerah yang masuk. Kondisi saat ini masih banyak dari penyedia jasa konstruksi lokal yang masih mempunyai sumberdaya manusia dan alat yang masih kurang memadai. Masih banyak para penyedia jasa konstruksi lokal yang mengandalkan penggunaan alat berat menggunakan cara sewa kepada pihak lain. Atau dari sisi manajemen yang masih belum optimal. Hal ini ditunjukkan dengan masih sedikitnya penyedia jasa konstruksi lokal yang megantongi ISO.

4. Hambatan lain dari faktor eksternal dalam pengelolaan jalan dan jembatan adalah persepsi masyarakat tentang konsistensi. Persepsi merupakan suatu proses yang dimulai dari individu sehingga individu sadar akan segala sesuatu dalam lingkungannya melalui indera-indera yang dimilikinya. Dengan persepsi yang berkembang

dimasyarakat tersebut sehingga membuat masyarakat merasa tidak ada perubahan dengan kondisi jalan dan jembatan yang sering mereka lalui.

5. Kondisi alam, Kondisi alam menjadi faktor yang mempengaruhi proses pengelolaan dan lamanya kondisi jalan atau jembatan bertahan. Hal ini bisa menyebabkan Dinas PUPR lama dalam menangani pengelolaan jalan dan jembatan. Kondisi alam juga menjadi faktor yang mempengaruhi proses pemeliharaan dan lamanya kondisi jalan atau jembatan bertahan. Kondisi alam di Provinsi Banten seperti yang diketahui kebanyakan daerah yang cukup curam. Tidak mudah untuk menaklukkan jalan dengan kondisi yang curam. Hal ini bisa menyebabkan Dinas PUPR lama dalam menangani pemeliharaan jalan dan jembatan.

#### **Upaya yang dilakukan Dinas PUPR Provinsi Banten**

Upaya pemerintah dan Dinas PUPR Provinsi Banten dalam menggerakkan anggotanya untuk mendukung kegiatan pembangunan jalan di daerah harus lebih ditingkatkan lagi. Kinerja pembangunan dan pemeliharaan jalan daerah yang dilakukan oleh Dinas PUPR Provinsi Banten di anggap sudah cukup baik dan telah sesuai dengan

prosedur yang ada, hal itu dilihat dari kualitas kerja pemerintah dan Dinas PUPR Provinsi Banten dalam menjalankan serta mengawasi program pemeliharaan jalan.

Namun beda halnya dengan pendapat masyarakat yang menilai kualitas kinerja Dinas PUPR Provinsi Banten yang menganggap kinerja pemerintah tidak efektif dan tidak bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat. Pemeliharaan jalan yang dilakukan oleh pemerintah Provinsi Banten masih belum menunjukkan yang terbaik. Untuk itu upaya Dinas PUPR untuk mengatasi kendala kinerja pengelolaan jalan dan jembatan adalah dengan :

- a) Upaya terhadap permasalahan pembebasan tanah :
  - Mengintensifkan musyawarah harga secara parsial dan mempercepat penaksiran nilai bangunan dan tanaman;
  - Pembayaran ganti rugi dilaksanakan setelah ada keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap;
  - Koordinasi dengan BPN, meminta supaya aspek Tata Guna Tanah (TGT) tidak perlu melampirkan copy alas hak seluruh tanah yang akan dibebaskan, tetapi cukup dengan

surat keterangan dari Kepala Desa/Lurah.

- b) Mempercepat penyelesaian permasalahan kegiatan fisik di lapangan. Adapun upaya yang dilakukan antara lain :
  - Segera melaksanakan koordinasi dengan instansi lain berkaitan dengan banyaknya utilitas yang menghambat pelaksanaan pekerjaan;
  - Melakukan penanganan tanggap darurat, diantaranya :
- c) Pembersihan badan jalan dari longsoran tanah, sehingga jalan bisa dilalui;
- d) Pemberian rambu daerah rawan longsor;
- e) Membuka badan jalan sementara;
- f) Membuat bangunan pelengkap sementara.
- g) Meningkatkan koordinasi dengan OPD lain untuk dilakukan penertiban dan pengamanan.

Selain itu upaya Dinas PUPR untuk menyelesaikan kendala pelayanan publik dalam pengelolaan jalan dan jembatan adalah dengan :

1. Menambahkan dan mempercepat datangnya stok bahan material untuk pengerjaan pengelolaan jalan dan jembatan.



2. Menambahkan alat berat untuk pengerjaan pengelolaan jalan dan jembatan.
3. Menambahkan tenaga Pekerja yang handal dibidangnya.
4. Penerapan *Good Corporate Governance*, dengan memaksimalkan penggunaan aplikasi *E-Government* untuk mendukung fungsi manajemen di Dinas PUPR Provinsi Banten. *E-Government* juga bagian dari upaya pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas pemerintah. Kemudian dengan adanya *E-Government* akan memudahkan masyarakat dalam hal pengaduan ataupun pengawasan terhadap kinerja Dinas PUPR Provinsi Banten.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Kinerja Dinas PUPR diukur dari tingkat keberhasilan dari apa yang sedang di kerjakan. Pertanggung jawaban terhadap program-program yang telah dilaksanakan harus sesuai dengan apa yang terjadi, apabila hal itu tidak berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan pertanyaan-pertanyaan dalam pikiran masyarakat dan tentu saja akan menilai bahwa kinerja Dinas PUPR Provinsi Banten di anggap melemah. kinerja pengelolaan jalan dan

jembatan dalam pelayanan publik sesuai dengan model pengukuran kinerja menurut Dwiyanto dalam Pasolong (2010 :178) antara lain meliputi :

#### 1. Produktivitas

Kinerja yang dimiliki Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Banten belum memiliki produktivitas yang baik dikarenakan tidak semua kegiatan pembangunan dapat terealisasi dikarenakan banyaknya gagal tender dan sulitnya perizinan dari pihak-pihak terkait seperti perizinan dari pusat. Untuk sumber daya manusia pada Dinas PUPR sudah cukup handal walaupun belum sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan akan tetapi Dinas PUPR sudah mengantisipasi hal tersebut dengan melakukan pelatihan-pelatihan secara teknis melalui bidang jakon, kemudian kurangnya anggaran yang memadai, kurangnya peralatan dan alat berat yang cukup.

#### 2. Kualitas Layanan

Kualitas pelayanan yang diberikan oleh Dinas PUPR dapat dikatakan cukup baik dikarenakan Dinas PUPR sudah memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, hal ini dapat dilihat dari adanya pembangunan jalan

dan jembatan sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Akan tetapi banyaknya kendala kualitas pembangunan dikarenakan persyaratan yang sangat rumit saat pelelangan kegiatan menghambat dan mengurangi waktu pelaksanaan.

### 3. Responsivitas

Responsivitas yang diberikan Dinas PUPR dapat dikatakan cukup baik dikarenakan Dinas PUPR sudah berusaha merespon dengan baik laporan dari masyarakat terkait pembangunan jalan dan jembatan yang rusak atau yang sudah tidak layak digunakan. Kemudian Dinas PUPR juga sudah memberikan sosialisasi terkait pembangunan jalan dan jembatan kepada masyarakat agar masyarakat dapat ikut andil dalam pemeliharaan jalan dan jembatan tersebut.

### 4. Responsibilitas

Dinas PUPR sudah memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat hal ini dapat dilihat dari respon cepat tanggap Dinas PUPR terhadap laporan masyarakat terkait jalan dan jembatan yang rusak, kemudian Dinas PUPR langsung meninjau (survei) lokasi agar secara langsung

dapat dilaporkan dan ditangani (Perbaiki).

### 5. Akuntabilitas

Dinas PUPR sudah memberikan pertanggungjawaban sesuai dengan landasan hukum yang ada. Setiap kegiatan pembangunan jalan dan jembatan selalu dibuat laporan kemudian laporan tersebut di teruskan kepada pimpinan daerah untuk ditindaklanjuti. Selain itu saat adanya laporan dari masyarakat perihal rusaknya jalan dan jembatan, Dinas PUPR segera dengan sigap memperbaiki jalan dan jembatan tersebut sesuai dengan peraturan yang ada.

Kemudian jika dilihat dari indikator kinerja pelayanan publik sesuai dengan teori Zeithhaml, Parasuraman & Berry dalam Hadiansyah (2011:46) sebagai berikut :

1. Tangible (berwujud), Kondisi jalan dan jembatan secara fisik memang sudah ada dan dilaksanakan terus pembangunannya akan tetapi masih belum dalam kondisi baik.
2. Reliability (kehandalan), Dinas PUPR sudah memiliki anggaran yang cukup akan tetapi masih belum memiliki sumber daya manusia yang handal,

- kurangnya alat berat dan bahan material dll. Kemudian terkadang jalan dan jembatan yang sudah dibangun tidak sesuai dengan perencanaan (tidak tepat waktu).
3. Responsiviness (ketanggapan), Dinas PUPR sudah berupaya untuk memberikan tanggapan dengan sebaik mungkin akan tetapi masih banyak kekurangan diantaranya, kurangnya sosialisasi kepada masyarakat sehingga mengakibatkan ketidaktahuan masyarakat akan rencana pembangunan, kepemilikan jalan dan jembatan, skala prioritas jalan dan jembatan yang akan dibangun. Kemudian teknis pengaduan masyarakat yang masih manual, belum terpusat mengakibatkan masyarakat kesulitan untuk memberikan pengaduan sehingga apa yang dikeluhkan tidak tersampaikan kepada Dinas PUPR.
  4. Assurance (jaminan), Dilihat dari ketepatan waktu pelaksanaan pembangunan Dinas PUPR terkadang mengalami kendala dalam melaksanakan dengan tepat waktu oleh karena itu jaminan kualitas jalan/jembatan masih belum dapat dikatakan baik, karena banyak kendala yang dilalui diantaranya kondisi alam, lamanya pembebasan lahan, terlambatnya bahan material/ bangunannya untuk pengerjaan

bangunan dan banyak dilalui oleh mobil besar.

5. Emphaty (Empati), Dinas PUPR sudah berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Namun pengaduan yang dilakukan secara manual oleh masyarakat membuat pengaduan tersebut tidak terorganisir. Kurangnya informasi dari Dinas PUPR terhadap respon pengaduan masyarakat tentang perbaikan jalan dan jembatan.

Faktor-faktor yang menghambat Kinerja : Sarana dan prasarana yang masih kurang, jumlah dan kualitas sumber daya manusiabaik pegawai maupun penyedia jasa/kontraktor, persepsi masyarakat tentang konsistensi, dan Kodisi alam.

Upaya dinas PUPR untuk mengatasi kendala pelayanan publik dalam pengelolaan jalan dan jembatan adalah Mempercepat datangnya stok material, menambahkan jumlah alat berat, membahkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, dan penerapan *E-Goverment* dengan memperbaiki sistem aplikasi *SIAP PUPR* yang sudah ada untuk memudahkan masyarakat dalam menyampaikan pengaduan/keluhannya.

#### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan jalan dan jembatan.
2. Meningkatkan transparansi pekerjaan dan anggaran kepada masyarakat.
3. Memprioritaskan jalan dan jembatan yang diadakan oleh masyarakat dengan cepat demi kebutuhan masyarakat sebagai alat transportasi dan mobilitas masyarakat.
4. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang lebih ahli dan handal, agar diberikan pelatihan atau pendidikan untuk tenaga ahli bila perlu sekolah keluar negeri. Dan untuk penempatan kerja harus sejalur dengan pendidikan yang ditempuh (harus sarjana teknik sipil).
5. Memanfaatkan alat berat dalam pengerjaan pemeliharaan/perbaikan jalan dan jembatan.
6. Segera merealisasikan dan Aplikasi *E-Government* dengan memperbaiki sistem *SIAP PUPR* yang sudah ada agar dapat digunakan untuk memudahkan pengaduan dari masyarakat dan informasi tentang kegiatan pembangunan/pengelolaan Dinas PUPR.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Adisasmita, Sakti Adji. 2011. *Jaringan Transportasi; Teori dan Analisis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Adrian, Sutedi. 2012. *Good Corporate Governance*. Sinar Grafika. Jakarta.
- Agus Dwiyanto. 2009. *Manajemen Kinerja Pemerintahan Daerah*. Editor : Dr. Ir. H. Alisjahbana, MA, Samarinda: Penerbit Laksbang Pressindo Jokjakarta.
- Assauri, Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 2005. *Dasar-Dasar Administrasi Manajemen dan Manajemen Kantor*. Jakarta: Gunung Agung.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta, Penerbit BPFE, Universitas Gajah Mada.
- Bungin Burhan. 2012. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta :Raja Grafindo. Persada.
- Bambang S. dan Agus S Muntohar, 2007, *Jembatan*, CV.BETA OFFSET.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dunn, William N. 2012. *Pengantar*

- Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press.
- Hartley, Jean., Donaldson Cam., Skelcher, Crhis., Wallace, Mike. 2008. *Managing to Improve Public Services*. New York: Cambridge University Press.
- Harbani, Pasolong. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung, Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hardiansyah .2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta : Erlangga.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. Penerbit BPFE.
- Manullang. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mirsa, Rinaldi. 2012. *Elemen Tata Ruang Kota*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Moenir. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moleong, J. Lexy. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasucha, Chaizi, 2004. *Reformasi Administrasi Publik Teori, dan Praktik*, Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Nurcholis, Hanif. 2005. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta. : PT. Grasindo
- Nugroho, D. Riant. 2003. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Formulasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nurmandi, Achmad. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Sinergi Publishing.
- Parsons, Wayne. 2011. *Public Policy : Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rinaldi,Mirsa. 2011 .*Elemen Tata Ruang Kota*. Yogyakarta.Graha Ilmu.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2010. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka. Pelajar.
- Sedarmayanti.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasidan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung:RefkaAditama.
- Setiadi. J. Nugroho, SE., MM., 2003, ”Perilaku Konsumen Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran”. Jakarta: Kencana.
- Siagian, Sondang. P. 2006. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta:PT. Bumi Aksara.
- Sinambela, L.P. 2010. *Reformast*

- Pelayanan Publik Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_ 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sondang P. Siagian (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Subandi, Tjipto. 2011 *Inovasi Pendidikan*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, Bambang dan Agus Setyo Muntohar. 2007. *Iembatan*. Yogyakarta: Beta Offset.
- Surbakti, Ramlan. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sutedi, Adrian. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Suwardi. 2007. *Manajemen Pembelajaran: Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi*. Surabaya: PT. Temprina Media Grafika. Hal:107.
- Suwarno, Yogi. 2005. *The emergence of public participation in contemporary Indonesia: Coproduction role of Neighborhood association in delivering public service*. Tokyo; *Master Thesis at GSPA-ICU*
- Terry, George R., 2009. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara
- Townley, Barbara. 2008. *Performance measurement systems and the criminal justice system: rationales and rationalities*. New York: Cambridge University Press.
- Wibisono, 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Erlangga.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Winarno. 2012. *Kebijakan Publik, Mori, Proses, dan Studi Kasus edisi & Revisi Terbaru*. Yogyakarta: CAPS.