

Implementasi Kebijakan Pelayanan IMB di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan

Perspektif Strategi Pelanggan

Putri Ajeng Anggraini

Magister Kebijakan Publik , Departemen Administrasi, FISIP-UNAIR.

Abstract

One form of licensing service in the Body of Investment and Licensing Lamongan Regency is a Erect Building Permits . Lots of connectivity between the IMB with a wide variety of other types of licensing . When the IMB will not have problems in the management of other permissions , because IMB become one of the requirements to get a wide variety of types of licensing available. Therefore, researchers interested in studying the " Setting Permissions Service Policy Implementation in the Building and Licensing Agency Investing in Lamongan regency Customer Strategy Perspective " Theoretical researchers used the theory and the theory of strategy implementation Anderson subscribers David Osborne and Peter Plastrik. The results showed that IMB Service Policy Implementation in the Body of Investment and Licensing Lamongan regency in customer strategy perspective is not yet optimal because there is a problem or difficulty in doing the survey so far still the same amount of distortion that is still building area , as long as the form team of Supervisory and handling in the field and written rules governing sanctions violations strictly IMB . Researchers recommend having compiled a comprehensive monitoring system that can evaluate and explain the input -process -output - impact of treatment on BPMP.

Keywords: Implementation and Customer Strategy

Pendahuluan

Kondisi penyelenggaraan pelayanan publik saat ini masih belum memadai, karena masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa, seperti: prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian jangka waktu penyelesaian, tidak jelas berapa biaya yang harus dikeluarkan, persyaratan yang tidak transparan, sikap petugas yang kurang responsive dan lain-lain, sehingga menimbulkan citra yang kurang baik terhadap citra pemerintah dan pemerintah daerah. Menurut Ismail Mohamad (2009:02), permasalahan utama pelayanan publik pada dasarnya adalah berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan itu sendiri.

Pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada berbagai aspek, yaitu bagaimana pola penyelenggaraannya (tata laksana), dukungan sumber daya manusia, dan kelembagaan. Dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya, pelayanan publik masih memiliki berbagai kelemahan antara lain: kurang responsif, kurang informative, kurang *accessible*, kurang koordinasi, birokratis, kurang mau mendengar keluhan / saran / aspirasi masyarakat, dan *in-efisien*."

Kondisi pelayanan publik di atas, yang dilakukan oleh pemerintah daerah, satu diantaranya adalah pelayanan Izin Mendirikan Bangunan atau disingkat IMB. Kepemilikan IMB sangatlah penting, hal ini dikarenakan sebelum memulai mendirikan bangunan, sebuah rumah atau bangunan sebaiknya memiliki kepastian hukum atas kelayakan, Kenyamanan, keamanan sesuai dengan fungsinya. IMB tidak hanya diperlukan untuk mendirikan bangunan baru saja, tetapi juga dibutuhkan untuk membongkar, merenovasi, menambah, mengubah, atau memperbaiki yang mengubah bentuk atau struktur bangunan. Tujuan diperlukannya IMB adalah untuk menjaga ketertiban, keselarasan, kenyamanan, dan keamanan dari bangunan itu sendiri terhadap penghuninya maupun lingkungan sekitarnya.

Selain itu IMB diperlukan dalam pengajuan kredit bank. IMB sendiri dikeluarkan oleh pemerintah daerah setempat (kecamatan hingga kabupaten). Dalam pengurusan IMB diperlukan pengetahuan akan peraturan-peraturannya sehingga dalam mengajukan IMB, informasi mengenai peraturan tersebut sudah didapatkan sebelum pembuatan gambar kerja arsitektur. Sehingga kepemilikan IMB merupakan hal yang sangat penting. Tanpa IMB, maka bangunan yang didirikan menjadi tidak legal. Karena tidak legal, maka

pemerintah daerah berhak untuk menghentikan proses pembangunan tersebut dan jika bangunan tersebut telah didirikan, ternyata tidak memiliki IMB, maka pemerintah daerah pun berhak untuk merobohkan bangunan tersebut.

Fenomena tersebut hampir terjadi di berbagai kantor pelayanan publik, termasuk yang terjadi pada Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan. Secara geografis, Kabupaten Lamongan merupakan kawasan strategis. Kawasan strategis merupakan kawasan potensial yang sangat penting dalam lingkup kabupaten karena mempunyai pengaruh terhadap ekonomi, sosial, budaya dan atau lingkungan. Adapun kawasan strategis tersebut dibagi menjadi: kawasan strategis ekonomi, kawasan strategis sosial dan budaya, serta kawasan strategis penyelamat lingkungan hidup. Kawasan strategis tersebut di dalamnya berlangsung kegiatan yang mempunyai pengaruh besar terhadap: tata ruang di wilayah sekitarnya, kegiatan lain di bidang yang sejenis dan kegiatan di bidang lainnya serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Kawasan strategis Kabupaten Lamongan salah satunya adalah merupakan bagian dari Gerbang kertosusila sebagai Kawasan Strategis Nasional (KSN). Kawasan Gerbang kertosusila yang terdiri dari Kabupaten Gersik, Kabupaten Bangkalan, Kota Mojokerto, Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo dan Kabupaten Lamongan ini salah satu bentuk pelayanan perizinannya adalah IMB, tampak perbedaan lama waktu pelayanannya sebagai berikut:

Lama Waktu Pelayanan

No	Kabupaten/Kota	Nama Instansi	Lama Waktu Pelayanan
1	Kabupaten Gersik	Badan Penanaman Modal dan Perizinan	21 Hari
2	Kab. Bangkalan	Kantor Pelayanan Izin Terpadu	45 Hari
3	Kota Mojokerto	Kantor Pelayanan Izin Terpadu	17 Hari
4	Kota Surabaya	Kantor Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap	–
5	Kab. Sidoarjo	Badan Pelayanan Perizinan Terpadu	25 Hari
6	Kab. Lamongan	Badan Penanaman Modal dan Perizinan	14 Hari

(Sumber: BKPMRI, 2013)

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada setiap daerah memiliki kebijakan peraturan yang berbeda dengan daerah lain. Diantara Kawasan Gerbang kertosusila di atas, Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan merupakan kantor perizinan yang mempunyai waktu layanan IMB tercepat. Namun mengenai harga, dari setiap instansi tidak ada yang menyebutkan besaran tafsiran nominalnya. Sehingga tidak bisa memperkirakan retribusi yang harus dibayar masyarakat.

Namun dari 36 layanan izin yang diberikan BPMP Kabupaten Lamongan, Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang terkesan rumit, secara tidak langsung menjadi sebagian masyarakat enggan untuk mengurus perizinan tersebut. Tidak sedikit rumah atau bangunan yang didirikan (sudah jadi) tanpa dilengkapi IMB. Kondisi tersebut menjadikan banyak lahan hijau yang dimanfaatkan untuk perumahan tanpa dilengkapi dengan IMB yang merupakan salah satu syarat untuk mendirikan bangunan. Akibatnya saat muncul persoalan tidak sedikit masyarakat yang menjadi korban.

Banyak masyarakat merasa tertipu. Mereka awalnya tidak mengetahui bahwa perumahan yang mereka beli ternyata belum berizin. Ketika pertama kali membeli, ditanyakan yang pertama adalah sertifikatnya. Begitu sertifikat ada, warga pun merasa yakin bahwa rumah yang dibelinya tidak akan menemui masalah. Banyak masyarakat (pemohon) yang tidak mengerti tentang bangunan seperti apa saja yang harus memiliki IMB. Selama ini yang diketahui masyarakat hanyalah “bangunan baru” saja serta berapa besarnya tarif retribusi untuk memperoleh IMB dimaksud. Sehingga pengembang hanya melihat dari sisi bisnis dan mengabaikan aturan yang ada, paparnya. ([http:// bpmp lamongankab.info/](http://bpmp.lamongankab.info/), berita acara 24 Mei 2013).

IMB sangatlah penting, karena banyak sekali keterkaitan antara IMB dengan berbagai macam jenis perizinan yang lain. Apabila tidak memiliki IMB maka akan bermasalah pada pengurusan perizinan lainnya, karena IMB menjadi salah satu syarat untuk mendapat berbagai macam jenis perizinan yang ada. Misalnya untuk mendapatkan surat izin tempat usaha perdagangan atau izin usaha industri, maka harus terlebih dahulu memperoleh IMB, sebagai salah satu syaratnya. Artinya, betapa berharga dan pentingnya

IMB bagi masyarakat dan akan sangat bermasalah apabila tidak memiliki IMB, bukan saja berguna bagi keabsahan (legalitas) bangunan yang didirikan, tetapi menyangkut kelancaran berbagai bentuk pengurusan perizinan yang lain.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan. Birokrasi pelayanan perlu adanya reformasi yaitu pembaruan (*reinvention*) dengan mengubah DNA organisasi pemerintah sehingga memiliki perilaku inovatif, secara terus menerus memperbaiki kinerjanya tanpa harus didorong dari luar. Pembaruan dengan menciptakan *entrepreneur minded* dalam organisasi pemerintah yang mendorong pembaruan diri terus menerus. Pembaruan diri tersebut dapat menggunakan konsep memangkas birokrasi David Osborne dan Pater Plastrik, salah satunya dengan menggunakan strategi pelanggan dalam memberikan pelayanan. Karena fenomena masyarakat Indonesia masih pangrek praja menuju pamong praja, IMB tidak ada *public choice* dan *public voicenya* masih lemah sehingga strategi pelanggan memberikan ruangan besar untuk pelanggan. Hal ini dikarenakan apabila organisasi pemerintah bertanggung jawab kepada pelanggannya, maka perilakunya akan berubah. Ini merupakan titik dongkrak yang paling ampuh. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengkaji mengenai "Implementasi Kebijakan Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan di Badan Penanaman Modal dan Perijinan Kabupaten Lamongan dalam Perspektif Strategi Pelanggan"

Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan suatu tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu. Implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan baik oleh individu atau kelompok organisasi yang memindahkan suatu keputusan ke dalam kegiatan atau pengoperasian dengan cara tertentu untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Widodo (2010:87) menyatakan bahwa hakikat utama implemen-

tasi kebijakan adalah memahami apa yang seharusnya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Pemahaman tersebut tentu menekankan implementasi kebijakan mencakup usaha-usaha untuk meng-administrasikannya dan menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian sebagaimana dimaksud. Hal tersebut juga ditekankan oleh Anderson (2003:34) yang menyatakan bahwa dalam mengimplementasikan suatu kebijakan terdapat 4 (empat) aspek yang harus diperhatikan, yakni:

1. Siapa yang dilibatkan dalam implementasi;
2. Hakikat proses administrasi;
3. Kepatuhan atas suatu kebijakan;
4. Efek atau dampak dari implementasi.

Sementara itu pada tahapan implementasi kebijakan publik, menurut Anderson (1984:92) terdapat 3 (tiga) kegiatan utama yang paling penting dalam implementasi kebijakan, yaitu *Pertama*, Penafsiran; *Kedua*, Organisasi; *Ketiga*, Penerapan

Paradigma New Public Management (NPM) dalam Pelayanan Publik

Menurut Asmawi Rewansyah (2010), berawal dari kenyataan bahwa birokrasi pemerintahan yang terlalu besar, boros, inefisien dan merosotnya kinerja pelayanan publik, Ronald Reagan (Presiden Amerika Serikat) mengeluarkan pernyataan bahwa "*government is not solution to our problem, government is the problem*". Kata administrasi dirasakan kurang agresif, maka digunakan kata manajemen (bisnis/privat) guna mentransformasi prinsip-prinsip bisnis atau wira-usaha ke dalam sektor publik. Kemudian paradigma ini lebih dikenal dengan *New Public Management (NPM)* yang melihat bahwa paradigma *Old Public Administration (OPA)* kurang efektif dalam memecahkan masalah dan dalam memberi pelayanan publik, termasuk membangun warga masyarakat.

Jadi NPM ini adalah bahwa pembangunan birokrasi harus memperhatikan mekanisme pasar, mendorong kompetisi dan kontrak untuk mencapai hasil, harus lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, harus lebih bersifat mengarahkan dari pada men-

jalankan sendiri (*rowing*), harus melakukan deregulasi, memberdayakan para pelaksana agar lebih kreatif, dan menekankan budaya organisasi yang lebih fleksibel, inovatif, berjiwa wirausaha dan pencapaian hasil ketimbang budaya taat asas, orientasi pada proses dan *input*.

Konsep Strategi Pelanggan

Strategi adalah suatu cara/ trik/ seni/ upaya yang dilakukan organisasi/instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan pelanggan (*customers*) adalah semua orang yang menuntut organisasi/ perusahaan/instansi untuk memenuhi standar mutu tertentu. Pelanggan utama dalam sektor pemerintah adalah individu atau kelompok yang memang dirancang untuk dibantu. Terkadang pelanggan utama organisasi pemerintah tidak menggunakan secara langsung produk organisasi. Bahkan mereka tidak tahu sama sekali tentang produk organisasi itu. Tetapi organisasi tersebut memang dirancang untuk membantu masyarakat sebagai pelanggannya. Tiga pendekatan dasar yang membuat organisasi bertanggung jawab pada pelanggannya menurut David Osborne dan Peter Plastrik (2000:173).

a. Pilihan Pelanggan

Pendekatan pertama adalah memberi pilihan kepada pelanggan. Pilihan memiliki nilai yang melekat untuk pelanggan, seperti yang dijelaskan dalam *Reinventing Government*. Tetapi sebagai pendongkrak untuk mendorong perubahan dalam organisasi pemerintah, kekuatannya tetap akan lemah kecuali dipasangkan dalam konsekuensi. Realitas sederhana bahwa pelanggan bisa pergi ke penyedia jasa mana saja akan memaksa organisasi untuk memberi perhatian yang lebih besar terhadap keinginan pelanggan bahkan ketika mereka tidak ikut membawa uangnya. Adapun alat untuk pilihan pelanggan sebagai berikut: 1). Sistem Pilihan Publik, 2). Sistem Informasi Pelanggan dan Perantara Informasi Pelanggan

b. Pilihan Kompetitif

Pendekatan kedua adalah Mengkombinasikan Strategi pelanggan dengan konsekuensi, dengan memberi kesempatan kepada pelanggan untuk mengontrol sumber daya dan membawanya sesuai pilihan untuk memaksa penyedia pelayanan berkompetisi. Pendekatan ini sebagai pilihan kompetitif ini hampir sama dengan pendekatan manajemen perusahaan. Adapun alat pilihan kompetitif, sebagai berikut: 1). Sistem Pilihan Publik Kompetitif, 2). Program Voucher dan Pengembalian member dana (atau sumber daya)

c. Pemastian Mutu

Alternative ketiga, disebut sebagai pemastian mutu pelanggan, menetapkan standar pelayanan pelanggan dan menciptakan imbalan bagi organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dalam memenuhi standar tersebut dan menghukum mereka yang tidak bisa memenuhi standar tersebut. Adapun alat pemastian mutu pelanggan, yakni:

- 1) Standar Pelayanan Pelanggan
- 2) Pengembalian Pelanggan
- 3) Jaminan Mutu
- 4) Inspeksi Mutu
- 5) Sistem Keluhan Pelanggan
- 6) Ombudsmen

Metode Penelitian

Berdasarkan tujuannya penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian deskriptif. Definisi penelitian deskriptif adalah suatu akumulasi data dasar dalam cara deskriptif semata-mata tidak perlu mencari atau menerangkan hubungan, mentest hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi (Suryabrata, 2008:04). Berdasarkan analisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Penelitian ini dilakukan di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 57, Lamongan – Jawa Timur karena merupakan instansi yang berwenang salah satunya mengurus dan mengeluarkan IMB di Kabupaten Lamongan. BPMP Kabupaten Lamongan menjadi pilihan penulis, karena keberadaannya Kabupaten Lamongan terletak di Kawasan Strategis Nasional (KSN) dari Gerbang Kertasusila. Selain itu, BPMP Kabupaten

Lamongan menduduki peringkat II PTSP-PM 2013 dari 266 Kabupaten di Indonesia.

Teknik pengumpulan yang digunakan peneliti adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Uji kualitas data menggunakan teknik triangulasi. Adapun pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan kepada pihak-pihak yang relevan dijadikan informan penelitian, yakni Kepala BPMP Kabupaten Lamongan, Sekertaris BPMP Kabupaten Lamongan, Petugas pemberi pelayanan Izin Mendirikan Bangunan (IMB).

Hasil dan Pembahasan

Izin Mendirikan Bangunan disusun sebagai standar penyesuaian bangunan dengan lingkungan sekitarnya. Mendirikan bangunan rumah atau toko dengan terencana akan menjamin kondisi lingkungan yang menjamin segala aktivitas. Rumah merupakan kebutuhan yang sangat krusial bagi manusia, sedangkan toko merupakan bangunan untuk melakukan kegiatan berbagai jenis barang yang dibutuhkan masyarakat. Pada dasarnya, setiap pengakuan hak oleh seseorang terhadap suatu bangunan harus didasarkan bukti yang kuat dan sah menurut hukum. Tanpa bukti tertulis, suatu pengakuan dihadapan hukum mengenai objek hukum tersebut menjadi tidak sah. Sehingga dengan adanya sertifikat izin mendirikan bangunan akan memberikan kepastian dan jaminan hukum kepada masyarakat.

Masyarakat tidak akan mengetahui apa keuntungan memiliki Izin Mendirikan Bangunan (IMB) bila tidak diberi layanan akan informasi. Hal ini tentu akan menimbulkan keengganan dari masyarakat untuk mengurus IMB apalagi untuk membayar retribusinya karena masyarakat tidak tahu apa keuntungan yang akan mereka peroleh bila memiliki IMB bagi bangunan yang mereka miliki. Saat masyarakat enggan mengurus IMB dikarenakan persepsi masyarakat menganggap kepengurusan IMB itu mahal, berbelit-beli, ribet dan pelayanannya yang lama sehingga mereka enggan mengurusnya, maka secara tidak langsung akan mengurangi penerimaan pemerintah dari retribusi ini.

Oleh karena itu pelayanan umum mengandung ukuran-ukuran dan nilai-nilai

yang berbeda-beda di masyarakat. Nilai-nilai dan ukuran yang berbeda-beda inilah menyebabkan tuntutan masyarakat yang berbeda-beda pula, sehingga penyelenggaraan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dirasakan rendah kualitasnya. Sementara itu pelayanan prima di sektor publik seringkali terjadi adanya kesenjangan dalam kualitas pelayanan (*Service Quality Concept*). Oleh karena itu pelayanan IMB di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan di analisa dengan konsep strategi pelanggan. Hal ini dikarenakan peneliti tidak hanya menjelaskan cara BPMP Kabupaten Lamongan dalam memberikan pelayanan IMB kepada pelanggan dengan baik. Namun juga menjelaskan bagaimana pertanggungjawaban BPMP kepada pelanggan sebagai daya dorong pembaruan, untuk menghasilkan organisasi yang lebih inovatif dan lebih *entrepreneurial*. Pelanggan disini dimaksudkan adalah sebagai individu atau kelompok yang memang dirancang untuk dibantu (Pemohon). Pelayanan dengan perspektif strategi pelanggan ini diukur dan dijelaskan dengan tiga pendekatan strategi pelanggan yakni pilihan pelanggan, pilihan kompetitif dan pemastian mutu. Tiga pendekatan tersebut, masing-masing mempunyai alat sebagai indikatornya.

Dari hasil wawancara di Bab IV dan survey peneliti di lapangan menunjukkan bahwa adanya Gap atau masalah dalam setiap tahapan prosedur IMB di BPMP Kabupaten Lamongan, di karenakan:

Tahap I: Pendaftaran

Pendaftaran IMB di BPMP Kabupaten Lamongan dimulai dari pemohon memperoleh informasi dari brosur limflet, pamflet, baliho, spanduk, siaran radio (6 bulan sekali) melalui radio Prameswara, radio Ronggohadi dan RKPD serta iklan di citra TV Lamongan, *website* atau datang langsung ke Kantor BPMP Kabupaten Lamongan (*Help Desk*). Setelah pelanggan (pemohon) memperoleh informasi persyaratan yang harus dipenuhi dan dirasa sudah memenuhi syarat, pelanggan bisa mengumpulkan berkas dan mendaftar melalui beberapa pilihan pelanggan melalui:

1. Online di *website* : www.lamongan.go.id

Website yang isinya tentang profil Kabupaten Lamongan dan semua dinas di Lamongan salah satunya adalah Badan Penanaman Modal dan Perizinan yang isinya profil tentang BPMP dan semua informasi perizinan. Namun aplikasi online ini masih bersifat pemberian informasi dan berita acara yang bisa di akses oleh masyarakat Kabupaten Lamongan. Untuk pelayanan perizinan belum sepenuhnya bisa optimal seperti Kota Surabaya. Hal ini dikarenakan masih terdapat daerah yang internetnya belum bisa dijangkau pemerintah daerah dan BPMP Kabupaten Lamongan. Sehingga pihak BPMP belum bisa melayani pendaftaran secara online untuk daerah tertentu.

2. Datang langsung di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan di Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 57 . Kantor BPMP terletak pada Kecamatan Lamongan. Kantor ini ada di tengah kota. Karena segala bentuk urusan yang berhubungan dengan pemerintah berada di Kecamatan Lamongan. Untuk saat ini kepengurusan perizinan di BPMP Kabupaten Lamongan sedikit terganggu dan terlambat, dikarenakan kantor lagi dalam tahap renovasi.
3. Daftar ulang melalui Telephone (0322) 323365 Fax (0322) 313857. Bagi pendaftaran IMB pemutihan dan adanya keluhan. Karena pelanggan sudah mempunyai nomor registrasi. Sehingga cukup telephone menyebutkan nama dan nomor registrasinya, kemudian bisa melaporkan dan segera diproses.
4. Jemput bola (Mobil layanan)
Hal ini pihak BPMP bekerjasama dengan pihak kecamatan. Setelah diadakannya sosialisasi mengenai IMB, maka untuk mempermudah dan mengkoordinir para pelanggan (pemohon) bisa mendaftar melalui kecamatan tersebut. Nantinya pihak kecamatan yang membawa berkasnya ke BPMP Kabupaten Lamongan. Jemput bola ini sangat diharapkan masyarakat, karena mereka merasa di mudahkan dan tertarik dalam mengurusnya (rame-rame). Namun pelayanan jemput bola ini masih belum

bisa dirasakan seluruh masyarakat Kabupaten Lamongan, hal ini dikarenakan sosialisasi yang belum merata dan waktu yang tidak pasti.

5. Pendaftaran bisa di wakikan oleh keluarga pemohon yang bersangkutan. Apabila pelanggan (pemohon) tidak bisa datang, karena ada kepentingan di luar. Maka dapat diwakikan ke keluarga yang lain dalam administrasiya. Namun untuk pembayaran retribusi harus sendiri. Karena pihak BPMP perlu bertemu secara langsung untuk menyampaikan besaran tafsiran retribusi yang wajib dibayar. Apabila merasa keberatan atau tidak sesuai bisa mengajukan ke layanan pengaduan.

Keinginan pelanggan tidak selalu bisa dipenuhi semua oleh pemerintah. Karena cenderung mementingkan kepentingan pribadi, tidak melihat kewajibannya sebagai masyarakat Indonesia. Sehingga pemerintah beranggapan pilihan kompetitif adalah kemampuan untuk mendengar pelanggannya (kompetensi suara pelanggan) bukan sebuah pendekatan karena seperti pengukuran kinerja, memang penting tetapi tidaklah mencukupi untuk melakukan perubahan. Tahap pendaftaran BPMP Kabupaten Lamongan dalam pilihan kompetitif tidak ada. Hal ini dikarenakan pelayanan perizinan di Kabupaten Lamongan khususnya IMB menggunakan pelayanan satu pintu sehingga tidak adanya pesaing dalam urusan pendaftaran.

Pola pelayanan satu pintu, yaitu pola pelayanan umum yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan. Keputusan Bupati menjelaskan yang dulunya kepengurusan IMB dilakukan oleh Dinas PU Cipta Karya, namun sekarang diatur dalam Perda bahwa segala bentuk pelayanan perizinan diatur dan dilaksanakan di BPMP Kabupaten Lamongan sehingga satu pintu saja.

Pemastian mutu di tahap pendaftaran dalam konteks ini mutu tidak datang dengan begitu saja, perlu diran-cang dengan bagus bagaimana pemastian mutu itu perlu dipertanggung jawabkan kepada khalayak publik, dengan melalui alat pemastian mutu. Sesuai dengan visi dan misinya, sejumlah terobosan dilakukan Badan Penanaman Modal dan Per-

izinan Kabupaten Lamongan mulai tahun 2011, hal ini untuk meningkatkan pencitraan pelayanannya pada masyarakat. Adapun alat pemastian mutu pelanggan yang digunakan, yakni:

a. Standar Pelayanan Pelanggan

Standar pelayanan yang digunakan Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan adalah menggunakan pedoman SPP dan SOP. Alur pendaftaran IMB di mulai dengan pemohon datang ke BPMP meminta informasi perizinan dan cara pengisian formulir ke bagian *help desk* 15 menit waktu yang dibutuhkan dan diberikan formulir permohonan.

Selanjutnya pendaftaran perizinan (verifikasi persyaratan & pengisian permohonan) selama 30 menit di bagian *front office*. Apabila persyaratan sudah dianggap lengkap dan sesuai, permohonan rekomendasi kepada instansi teknis dan pembuatan undangan survey oleh pelaksana. Meskipun prosedur pelayanan IMB berdasarkan SOP sudah dijelaskan mengenai aktivitas, kelengkapan, waktu yang diperlukan dan *output*-nya. Namun realitanya waktu yang diperlukan pendaftaran IMB tidak secepat itu. Persyaratan yang harus dipenuhi banyak dan sulitnya menggambarkan konstruksi bangunannya dengan baik, sementara mengingat motto pelayanan perizinan Badan Penanaman Modal dan Perizinan "Secepat anda melengkapi persyaratan secepat itu pula pelayanan kami berikan". Nampaknya motto ini menjadi beban masyarakat yang kurang bisa melengkapi persyaratannya dan rumahnya jauh dari kantor.

b. Pengembalian Pelanggan

Pengembalian pelanggan dalam tahap pendaftaran berupa sikap para staff yang melayani pelanggan dengan ramah, tulus dan baik. Sehingga apabila pelanggan atau pemohon cerewet, sombong dan marah ketika berkasnya dirasa kurang lengkap atau tidak sesuai maka sikap pihak staff masih melayaninya dengan ramah. Sehingga pelanggan tidak terasinggung dan emosi..

c. Sistem Keluhan Pelanggan

Keluhan pelanggan dalam tahap pendaftaran hanya cukup di meja *help desk* dan *front office*. Dari pendekatan strategi pelanggan dalam tahap pendaftaran tersebut merupakan alat untuk melihat pilihan pelanggan yang diberikan BPMP Kabupaten Lamongan dengan bentuk sistem informasi pelanggan dan perantara informasi pelanggan. BPMP Kabupaten Lamongan dalam tahap pendaftaran memberikan pilihan pelanggan dominan cukup banyak. Hal ini dimaksudkan pemerintah memberikan perhatian yang besar untuk membawa pelanggan agar bisa mengurus ke penyedia jasa yang dirasa mudah bagi mereka untuk melakukan pendaftaran IMB.

Tahap II: Melakukan Survey Lapangan dan Rapat Tim Survey

Setelah pemberian rekomendasi diberikan pihak instansi maka Tim pelaksana melakukan survey lapangan. Ketika turun lapangan, semua kebijakan ada di tangan Tim Pelaksana, pelanggan (pemohon) tidak diberikan pilihan pelanggan. Pada tahap survey biasanya Tim Pelaksana terdiri dari:

1. Bappeda Kabupaten Lamongan
2. Dinas PU. Cipta Karya Kabupaten Lamongan
3. Dinas PU. Bina Marga Kabupaten Lamongan
4. BPMP Kabupaten Lamongan
5. UPT. Bina Marga Jawa Timur di Lamongan
6. Satuan Pol. PP Kabupaten Lamongan
7. Bagian Hukum Setda Kabupaten Lamongan
8. Kecamatan

Pilihan kompetitif disini, para Tim Pelaksana turun lapangan untuk memeriksa apakah bangunan pemohon sesuai dengan berkas yang diajukan. Sehingga apabila terjadi ketidakcocokan, biasanya pemohon menghubungi salah satu Tim Pelaksana tersebut untuk membantu penerbitan IMB dengan segera. Sehingga kompetisi dilakukan Tim Pelaksana ketika turun lapangan, dikarenakan banyaknya masalah yang umumnya bangunan tidak

sesuai dengan berkas yang diajukan. Namun kompetisi ini belum bisa menjawab persoalan mengenai kebanyakan berkas salah dikarenakan tidak sesuai dengan bangunan. Hal ini akibat tidak adanya Tim Pengawas dan pengendalian selama bangunan berlangsung. Sehingga ketika berkas tidak sesuai dengan bangunan atau pun fungsinya maka dapat dikatakan kinerja Tim Pelaksana belum optimal. Sedangkan pemastian mutu dalam tahap melakukan survey dapat dilihat dari:

a. Standart Pelayanan Pelanggan

Sudah di atur dalam SOP dan SPP BPMP, waktu yang diperlukan tidak membutuhkan waktu yang cukup lama. Sehingga Tim Pelaksana bekerja sesuai berita acara pemeriksaan lapangan Pengembalian Pelanggan. Pengembalian pelanggan disini apabila Tim Pelaksana gagal melakukan pemeriksaan hari ini atau terlambat, maka salah satu pihak Tim Pelaksana meminta maaf secara langsung mendatangi rumah pemohon.

b. Jaminan Mutu dan Inspeksi Mutu

Dalam tahap melakukan survey di lapangan tidak ada. Karena tidak adanya Tim Pengawas internal yang mengawasi kinerja Tim Pelaksana di lapangan.

c. Sistem Keluhan Pelanggan

Apabila adanya komplain pelanggan (pemohon) mengenai kinerja Tim Pelaksana, BPMP sudah menyediakan Kotak saran, layanan pengaduan, telephone. Hal ini dimaksudkan agar pimpinan dapat menganalisis keluhan pelanggan, memastikan respon segera dan mengevaluasi kesalahan tersebut.

d. Ombudsmen

Ombudsmen di BPMP Kabupaten Lamongan adalah berupa layanan pengaduan untuk memecahkan masalah dengan sistem penanganan keluhan. Namun sejauh ini dalam tahap melakukan survey banyaknya masalah di lapangan yang dikarenakan masyarakat kurang terbuka dan teliti melaporkan perencanaan bangunan-

nya terhadap pihak perizinan, hal ini yang menyebabkan pihak perizinan kurang optimal dalam menganalisa struktur beton bertulang terhadap bangunan. Sehingga perhitungan biaya retribusinya juga kurang sesuai dengan kondisi di lapangan. Selain itu, kurang tegasnya pihak pengawasan dan pengendalian yang terlibat dalam memantau bangunan sesuai dengan izinnya di awal.

Dari pembahasan di atas, tahap melakukan survey pada pelayanan IMB di BPMP Kabupaten Lamongan dirasa pendekatan strategi yang paling dominan adalah pemastian mutu. Namun mutu dalam tahap melakukan survey bisa dikatakan masih lemah, karena masalah atau kesulitan yang ada dalam tahap melakukan survey sejauh ini masih sama, selagi belum dibentuknya Tim Pengawas dan Pengendalian di lapangan dan peraturan tertulis yang mengatur sanksi pelanggaran IMB secara tegas.

Tahap III: Pemrosesan Perizinan (entry data dan pencetakan naskah izin).

Pada tahap pemrosesan perizinan, pengentryan data dan penerbitan naskah izin dilakukan setelah berita acara pemeriksaan lapangan di verifikasi dengan Dinas PU Cipta Karya. Apabila berkas sudah sesuai di lapangan maka segera di proses. Pendekatan strategi pelanggan dalam tahap pemrosesan perizinan hampir sama dengan tahap pendaftaran. Karena pelanggan (pemohon) diberikan pilihan untuk pemrosesan perizinan melalui:

1. Pemrosesan dilakukan di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan di Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 57 .
2. Jemput bola (Mobil layanan)
Setelah diadakannya verifikasi naskah mengenai IMB dari hasil laporan berita acara pemeriksaan di lapangan, apabila dalam suatu kecamatan banyak yang mengurus IMB dan untuk mempermudah ketika event tertentu pihak BPMP yang memproses mendatangi kecamatan tersebut.
3. Pelayanan *One Stop Service*
Masyarakat atau investor Lamongan cukup mengurus segala bentuk perizinan IMB

dengan satu pintu, yakni di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan. meskipun banyak dinas terkait dalam Tim Survey Lapangan seperti : a). Bappeda Kabupaten Lamongan, b).Dinas PU. Cipta Karya Kabupaten Lamongan, c). Dinas PU. Bina Marga Kabupaten Lamongan, d). BPMP Kabupaten Lamongan. e). UPT. Bina Marga Jawa Timur di Lamongan. f).Satuan Pol. PP Kabupaten Lamongan. g). Bagian Hukum Setda Kabupaten Lamongan. h). Kecamatan

Segala bentuk pemrosesan perizinan khusus-nya IMB dilakukan di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan dalam waktu satu hari apabila semua sudah sesuai dengan ketentuan peraturan. Meskipun BPMP Kabupaten Lamongan masih ditemukan sering terjadi kesalahan dalam transaksi pemrosesan IMB dikarenakan adanya compu-terisasi yang kurang baik atau tepat. Kesalahan hitung dapat diketahui dari perbedaan dalam perhitungan dan juga koefisien-koefisien yang dibutuhkan dari pada perizinan IMB yang ditemukan dari ketidaksesuaian data mulai proses pendaftaran hingga proses penerbitan izin pada masing-masing bagian, pengulangan input data pemohon pada masing-masing bagian.

Namun Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan sudah bersaing atau berkompetisi memberikan pelayanan terbaik. Hal ini terwujud dalam penghargaan nominee hasil kualifikasi penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu PTSP-PM di bidang Penanaman Modal Kabupaten dan Kota tahun 2013, Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan menduduki peringkat II PTSP-PM 2013 dari 266 Kabupaten di Indonesia dengan kualifikasi yang dinilai dari aspek kelembagaan, aspek kualifikasi sarana dan prasarana serta aspek kualifikasi SDM. Pemastian mutu di tahap pemrosesan perizinan dapat dilihat dari :

a. Standar Pelayanan Pelanggan

Pemrosesan izin terbit IMB sesuai dengan prosedur SOP dan SPP BPMP Kabupaten Lamongan yang di dalamnya sudah ada ketentuan, kegiatan, mutu baku kelengkapan, waktu dan *output* yang di hasilkan. Namun mengenai waktu

penyelesaian tergantung hasil laporan berita acara pemeriksaan di lapangan.

b. Pengembalian Pelanggan

Pengembalian pelanggan dalam tahap pemrosesan perizinan sesuai dengan janjinya layanan “Penyelesaian terlambat, izin kami antar ke alamat anda”. Sehingga apabila terlambat pemrosesannya, maka izin terbit IMB tersebut di antar ke rumah pelanggan (pemohon).

c. Inspekti Mutu

Biasanya bekerja dalam tim yang mencakup profesional dan nonprofesional menginspeksi pelayanan pemerintah dan menilai mutunya terkadang mereka melakukannya dengan sistem diam-diam. Hal ini dilakukan oleh pihak pengawasan dari PEMDA, BPS dan WQA tentang prosedur. Sehingga di ketahui sesuai tidak bangunan tersebut dengan ketentuean yang berlaku dan akhirnya disetujui penerbitan izin IMB tersebut.

d. Sistem Keluhan Pelanggan

Tersedia meja keluhan pelanggan, kontak pengaduan, *call center*, *sms gateway* di Badan Penanam-an Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan. Hal ini bertujuan untuk menelusuri dan menganalisis keluhan pelanggan, memastikan respon segera menciptakan metode dimana organisasi bisa belajar dari kesalahan tersebut untuk memperbaiki pelayanan mereka. Sehingga pelanggan bisa mengaju-kan keluhan baik lewat telephone atau email maupun datang langsung. Namun nampaknya masyarakat kurang memaksimalkan adanya layanan keluhan pelanggan. Karena cenderung diam dan terima jadi.

e. Ombudsmen

Membantu pelanggan untuk memecahkan pem-asalahan atau persengketaan dan mendapatkan pelayanan atau informasi yang mereka tidak puas dengan sistem penanganan keluhan. Namun Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan, belum memilikinya. Hal ini dikarenakan sampai sekarang, baik pelayanan dan keluhan masih bisa diatasi. Apabila permasalahannya semakin kom-

pleks, mungkin perlu adanya perbaikan dalam pelayanan dengan membentuk badan ombudsmen.

Dalam konteks pemrosesan izin IMB, pendekatan yang cocok dalam menyelesaikan beberapa persoalan dalam pelayanan perizinan IMB di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan yaitu pendekatan pilihan kompetitif dan pemastian mutu. Karena pendekatan ini mampu mendorong pelayanan perizinan menjadi terbaik peringkat II PTSP-PM 2013 dari 266 Kabupaten di Indonesia dan mampu menetapkan standar pelayanan pelanggan dan menciptakan imbalan bagi organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dalam memenuhi standart tersebut serta inspeksi mutu yang mengawasi prosedur pelayanan pemrosesan IMB. Sehingga kesalahan yang terjadi bisa segera di evaluasi.

Tahap IV: Pembayaran Retribusi dan Pengambilan Naskah

Pembayaran retribusi diberikan setelah memper-oleh penomoran izin yang sudah mengetahui Kepala BPMP Kabupaten Lamongan. Ketika naskah sudah siap dan perhitungan retribusi sudah jadi, maka pelanggan (pemohon) dihubungi untuk segera melakukan ke-wajibannya membayar retribusi IMB dengan pilihan pelanggan sebagai berikut: 1). Datang langsung ke kasir kantor BPMP Kabupaten Lamongan, 2). Transaksi via transfer rekening

Namun sejauh ini pelanggan (pemohon) lebih memilih membayar langsung ke kasir BPMP Kabupaten Lamongan. Karena pelanggan selalu mempertanyakan perincian perhitungan tafsiran retribusi tersebut. Pembayaran retribusi dan pengambilan naskah dalam tahap pendekatan pilihan kompetitif tidak ada, karena kebijakan langsung dari pimpinan langsung turun ke kasir. Selain itu tidak ada program voucher dan pengembalian dana terkait perhitungan retribusi. Sehingga pelanggan terima jadi dan wajib membayar. Pemastian mutu pelanggan dalam tahap pembayaran retribusi dan pengambilan naskah IMB di BPMP Kabupaten Lamongan sebagai berikut:.

a. Standar pelayanan pelanggan

Tahap pembayaran retribusi dan pengambilan naskah sudah di atur dalam SOP dan SPP Kabupaten Lamongan. Namun mengenai besaran tafsiran retribusi, peraturan yang dibuat hanya dipegang oleh staff bagian IMB, sehingga masyarakat tidak tahu atau memperkirakan biayanya sendiri. Masyarakat hanya malas mengurus IMB dikarenakan prosesnya yang dianggap ribet, selain itu masyarakat hanya mengetahui rumus retribusi IMB di papan pengumuman kantor. Sehingga tidak dapat memperkirakan tafsiran biaya retribusi IMB sendiri berdasarkan tafsiran jenis bangunan dan indek tersebut.

b. Pengembalian pelanggan

Pengembalian pelanggan sangat jarang dilakukan pihak BPMP, namun apabila ada pelanggan yang keberatan mengenai biaya retribusi tersebut. Maka pengembalian pelanggan berdasarkan perintah Bupati. Namun sejauh ini belum pernah ada.

c. Jaminan mutu

Jaminan mutu yang diberikan hanya pada apabila pelanggan tidak puas dan merasa keberatan bisa mengajukan banding dan pimpinan yang menjamin bahwa retribusi IMB di Kabupaten Lamongan tergolong murah..

d. Inspeksi mutu

Inspeksi mutu dilakukan oleh pihak pengawasan dari PEMDA, BPS dan WQA tentang prosedur.

e. Sistem keluhan pelanggan

Sudah jelas seperti penjelasan sebelumnya, apabila pelanggan tidak puas bisa komplain ke layanan pengaduan Langsung ke Kantor BPMP Jl. Wahidin Sudiro Husodo No. 57 Lamongan, bisa juga melalui : surat, media massa, e-mail dan telephone / (0322-323365) disampaikan ke petugas penerima pengaduan dan dilaporkan kepada Pimpinan dan Bupati.

f. Ombudsmen

Tidak ada badan ombudsmen di BPMP Kabupaten Lamongan, karena permasalahan masih bisa teratasi oleh layanan pengaduan yang sudah ada.

Demikian paparan pendekatan strategi pelanggan dalam tahap pembayaran retribusi dan pengambilan naskah. Dari pendekatan strategi pilihan pelanggan, pilihan kompetitif dan pemastian mutu dipilih strategi pemastian mutu yang paling dominan dalam memberikan pelayanan pelanggan dan jaminan untuk membuat staff BPMP menanggung konsekuensinya. Karena strategi pelanggan membutuhkan konsekuensi untuk mencapai kekuatan yang sesungguhnya. Standar pelayanan pelanggan akan membantu pimpinan dan para staff BPMP memahami apa yang diharapkan pelanggan, namun konsekuensi tersebut yang akan memberi urgensi terhadap kewajiban mengubah cara memberikan pelayanannya.

Simpulan dan Saran

Prosedur pelayanan IMB di BPMP Kabupaten Lamongan dalam setiap tahap di dominasi pendekatan strategi pelanggan yang berbeda, hal ini dapat dikatakan bahwa:

Pilihan Pelanggan:

Pada tahap pendaftaran, pilihan pelanggan lebih memberikan banyak pilihan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, seperti: Online di *website* : www.lamongan.go.id, datang langsung di Badan Penanaman Modal dan Perizinan Kabupaten Lamongan di Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 57, daftar ulang melalui Telephone (0322) 323365 Fax (0322) 313857, jemput bola (Mobil layanan) dan pendaftaran bisa di wakikan oleh keluarga pemohon yang bersangkutan.

Pilihan Kompetitif:

Pada tahap pemrosesan perizinan (entry data dan pencetakan naskah izin), pilihan kompetitif sangat berperan penting. Karena pendekatan ini sama-sama dominan dan mampu mendongkrak pelayanan perizinan menjadi terbaik peringkat II PTSP-PM 2013 dari 266 Kabupaten di Indonesia dan mampu menetapkan standar pelayanan pelanggan

dan menciptakan imbalan bagi organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dalam memenuhi standart tersebut serta inspeksi mutu yang mengawasi prosedur pelayanan pemrosesan. Meskipun dalam pemrosesan sering terjadi kesalahan dan keterlambatan namun pemrosesan perizinan menggunakan pendekatan pilihan kompetitif untuk menyelesaikannya. Sehingga kesalahan yang terjadi bisa segera di evaluasi

Pemastian Mutu:

Pada tahap melakukan survey ini paling dominan adalah pemastian mutu. Namun mutu dalam tahap melakukan survey bisa dikatakan masih lemah, karena masalah atau kesulitan yang ada dalam tahap melakukan survey sejauh ini masih sama yakni masih banyaknya penyimpangan luas bangunan, selagi belum di bentuknya Tim Pengawas dan Pengendalian di lapangan dan peraturan tertulis yang mengatur sanksi pelanggaran IMB secara tegas.

Selain itu, pada pembayaran retribusi dan pengambilan naskah strategi pemastian mutu yang paling dominan dalam memberikan pelayanan pelanggan. Namun sejauh ini pelanggan tidak begitu mempermasalahkan masalah biaya yang harus mereka keluarkan selama biaya masih dalam batas kewajaran dan hasil yang mereka peroleh pun sepadan dengan biaya yang harus mereka keluarkan. Namun permasalahan yang terjadi sering kali retribusi IMB hanya berlaku di awal, ketika pelanggan melakukan perubahan luas bangunan atau pun alih fungsi bangunan tidak melapor ke BPMP. Hal ini sangat merugikan PAD. Penulis menyadari bahwa hal tersebut dikarenakan peraturan yang dibuat mengenai tarif biaya hanya dipegang oleh staff bagian IMB, sehingga masyarakat tidak tahu atau memperkirakan biayanya sendiri dan tidak adanya peraturan yang mengatur batas kadaluarsa IMB tersebut berlaku. Dalam hal ini, pemerintah daerah dapat dikatakan hanya mengeluarkan peraturan, tidak mengontrol.

Saran

1. Diperlukan adanya kerja sama antara pemerintah dan masyarakat. Meningkatkan upaya sosialisasi mengenai informasi IMB yang merata di setiap kecamatan

yang ada di Kabupaten Lamongan dan menambahkan server internet di desa-desa yang belum bisa menjangkau akses internet yang menghubungkan Pemda dan BPMP agar pilihan pelanggan yang diberikan BPMP dapat berjalan secara optimal.

2. Meningkatkan kinerja staff BPMP dalam melayani Izin Mendirikan Bangunan (IMB). Sehingga mampu berkompetisi dan dalam meningkatkan layanan perizinannya. Misalnya dengan meningkatkan tingkat kedisiplinan, lebih tanggap dan cepat menangani permohonan dan keluhan atau pengaduan.
3. Peningkatan pemastian mutu dengan cara menambahkan Tim Pengawas dan Pengendalian di lapangan, sehingga adanya pengawasan pembangunan yang bangunannya sesuai di berkas permohonan baik luas bangunan dan fungsinya. Selain itu Dibentuknya peraturan tertulis yang mengatur sanksi pelanggaran IMB secara tegas dan peraturan tertulis mengenai komponen-komponen dalam kriteria pembayaran retribusi.

Daftar Pustaka

- Ali, Mufiz. 1986. *Materi Pokok Pengantar Adminis-trasi Negara*, Jakarta: *Karunika, Universitas Terbuka*,
- Anderson, J. E. 2003. *Public Policy Making: An Introduction*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Anderson, James E. 1979. *Public Policy Making*. New York: Holt, Rinerhart and Winston.
- Arafi. 2012. *Perbedaan Perencanaan Top Down dan Bottom Up*. Jakarta: Publikasi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2003. *Metode Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Denhardt Janet V dan Robert Denhardt. 2003. *The New Public Service*. New York: M. E. Sharpe
- Dunn, William N. 2002. *Public Policy Analysis: An Introduction*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall International.
- Dwijowijoto, Riant Nugroho. 2003. *Kebijakan Publik: Formulasi Implementasi, Evaluasi*. Jakarta: Penerbit PT Elex Komputindo.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Huberman, A. Michael dan Mathew B. Miles. 1992. *Analisis Data Kualitatif Cetakan 1*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Riant. 2008. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang: Model-Model Perumusan, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Penerbit Elex Media Komputindo.
- Nugroho, SBM. 2008. *Kebijakan Publik yang Pro Publik*. Riptek, Vol.2, No.2, Hal. 1-6.
- Nurcholis, Hanif. 2007. *Teori dan Praktik Pemerintah dan Otonomi Daerah, Rev*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Patilima, Hamid. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Rewansyah, Asmawi. 2010. *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. Jakarta: CV Yusain tamar Prima.
- Smith, Bruce L. 2003. *Public Policy anda Public Participation Engaging Citizen and Community in the Development of Public Policy*. Canada: Produced by Bruce L. Smith for the Population and Public Health Branch, Atlantic Regional Office.
- Solihin, Muhammad Amir. 2009. *Top-Down Bottom-Up Planning Sebagai Alternatif Perencanaan Strategis Pembangunan Daerah Hinterland Secara Partisipatif*. Jurnal Fakultas Pertanian Universitas Padjajaran.
- Suryabrata, S. 2008. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Tahir, Arifin. 2011. *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Penerbit Pustaka Indonesia.