



## Hubungan Implementasi Soperasional Prosedur Berdasarkan Permenpan Nomor 35 Tahun 2012 Terhadap Kepuasan Pelanggan Di BKN Regional VI Medan

Siti Rahayu, Marlon Sihombing dan Siti Mardiana \*

Magister Administrasi Publik  
Universitas Medan Area, Medan  
Indonesia

*Diterima Februari 2018; Disetujui April 2018; Dipublikasikan Juni 2018*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi standar operasional prosedur terhadap kepuasan pelanggan pada kantor regional VI BKN dan konsistensi dalam menjalankan SOP. Penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif Korelasi Product Moment dengan simpangan dengan responden sebanyak 30 responden. Hasil penelitian menunjukkan terdapat korelasi yang positif sebesar 0.743 antara Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) berdasarkan Permenpan No.35 tahun 2012 terhadap Kepuasan Pelanggan di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, Korelasi diperoleh nilai probabilitas variabel Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian sebesar  $0,0743 > 0,0376$ . Dengan demikian hasil Hipotesis adalah  $H_0 \neq 0$ ,  $H_a$  diterima atau korelasi Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara sangat signifikan.

**Kata Kunci :** *Implementation, Operational Service Standard, Komunikas, Pelanggan, Pelayanan*

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of the implementation of operational standard procedures on customer satisfaction at regional office VI State Personnel Board, the issues raised in this study are the lack of standard implementation in completing the work because among others (1) Lack of understanding on SOP applied by Kanreg VI BKN and inconsistent in running SOP. Research using quantitative research methods Product Moment Correlation with deviation with the respondents as much as 30 respondents. Result Showed that there is a positive correlation of 0.743 between Implementation Standard Operational Procedure (SOP) based on Permenpan No.35 of 2012 on Customer Satisfaction at Regional Office VI State Personnel Agency Medan, Correlation obtained value probability variable Implementation Standard Operational Procedure (SOP) with Customer Satisfaction at Regional Office VI of the Personnel Board of  $0.0743 > 0.0376$ . Thus the result of Hypothesis is  $H_0 \neq 0$ ,  $H_a$  accepted or correlation Implementation Standard Operational Procedure (SOP) with Customer Satisfaction at Regional Office VI State Personnel Board very significant.*

**Keywords:** *Implementation, Operational Service Standard, Communication, Customer, Service*

**How to Cite :** Rahayu, S, Sihombing, M., dan Mardiana, S., (2018). *Hubungan Implementasi Soperasional Prosedur Berdasarkan Permenpan Nomor 35 Tahun 2012 Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Bkn Regional Vi Medan* 6 (1): 72-90

\*Corresponding author:  
E-mail: [titi.harmadi@gmail.com](mailto:titi.harmadi@gmail.com)

P-ISSN-2549-9165  
e-ISSN -2580-2011

## PENDAHULUAN

Indonesia memiliki beberapa kebijakan Reformasi Birokrasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. Reformasi Birokrasi mencakup delapan area perubahan utama pada instansi pemerintah di pusat dan daerah, meliputi : organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur , pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, *mind set* dan *culture set* aparatur. Menurut Peraturan Menteri dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 35 Tahun 2012 diutarakan bahwa tujuan kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia adalah untuk membangun profil dan perilaku aparatur negara yang memiliki integritas, produktivitas, dan bertanggung jawab serta memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dalam sistem manajemen pemerintahan.

Nicole (2014) mengemukakan "*as a very important management tools the Standard Operating procedures (SOP) are in a continuing development worldwide, for that the Emergency Managers are very interested in developing of such management tools. These procedures are describing the actions to be done in the management of emergency situations*". Menurut Rudi M. Tambunan (2008:3) SOP adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah atau tindakan dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi telah berjalan secara efektif, konsisten, standar dan sistematis. Sedangkan tujuan SOP menurut Lorrie D.

Divers (2007) adalah *Standard operating procedures (SOPs) are "detailed, written instructions to achieve uniformity of the performance of a specific function." SOPs help ensure consistent high quality and regulatory compliance. However, developing SOPs for complex cross-functional processes – as most clinical research processes are – can be confusing and intimidating. Training and implementation are additional challenges, especially when standardization and change are involved. By helping people visualize processes, flowcharting is an effective tool in developing, training, implementing and maintaining clinical research processes ranging from*

*protocol development to subject recruiting to data management.*

Pada hakekatnya perubahan ketatalaksanaan diarahkan untuk melakukan penataan tata laksana pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu upaya penataan tata laksana diwujudkan dalam bentuk penyusunan dan implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah.

Sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik bahwa setiap Penyelenggaraan Pelayanan Publik baik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung maupun tidak langsung wajib menyusun, menetapkan dan menerapkan standar pelayanan sebagai tolak ukur dalam penyelenggaraan pelayanan di lingkungan masing-masing.

Sesuai dengan tuntutan masyarakat dalam hal pelayanan di daerah sekarang ini, seluruh organisasi pemerintah khususnya

BKN telah melakukan pembenahan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Kanreg VI BKN dalam mencapai usaha tersebut berupaya memperbaiki diri baik dari aspek sarana dan prasarana maupun dari aspek sumber daya manusia.

Salah satu upaya Kantor Regional VI BKN dalam menindaklanjuti aspirasi reformasi birokrasi tersebut adalah dengan mewujudkan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme. Sehubungan dengan hal tersebut Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara telah menerapkan SOP pada setiap kegiatan. Dengan diterapkannya SOP maka segala bentuk pelayanan yang ada di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara dapat diukur. SOP yang telah ditetapkan harus dilaksanakan oleh pegawai pada unit kerja masing-masing sesuai dengan SOP masing-masing unit kerja.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Tim SOP Kantor Regional VI BKN Medan, Kantor Regional VI BKN Medan telah menyusun SOP pada setiap Bidang dan Bagian sejak tahun 2012 kemudian SOP yang awalnya dibuat diperbaharui kembali pada tahun 2014 (Standar Operasional Prosedur, 2014). Berdasarkan Buku Standar Operasional Prosedur, SOP Kantor Regional VI BKN Medan yang sudah tersusun terdiri dari:

Pelaksanaan implementasi SOP Penetapan Nota Pertimbangan Kenaikan Pangkat di Kanreg VI BKN Medan belum maksimal dilaksanakan, hal ini dapat dilihat dari permasalahan yang ada pada laporan hasil pengawasan dan pengendalian di wilayah kerja Kantor Regional VI BKN Medan Tahun 2016 yang dilakukan oleh Bidang Pengembangan Dan Supervisi Kepegawaian.

Dari data diatas dapat dijelaskan beberapa permasalahan yang ditemukan terkait SOP Penetapan Nota Pertimbangan Kenaikan Pangkat sehingga menyebabkan ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan kepegawaian, yaitu:

1. Kurangnya pemahaman mengenai SOP yang diterapkan oleh Kanreg VI BKN bahwa penyelesaian pekerjaan sudah ada ukuran waktu penyelesaian, tetapi karena keterbatasan waktu penyampaian berkas dan penyelesaian pekerjaan yang tidak cukup waktu yang telah ditetapkan, sehingga sering terjadi pelanggan merasa tidak dilayani dengan baik.
2. Tidak konsisten dalam menjalankan SOP.

Konsisten adalah masalah disiplin dan moral. Konsisten membutuhkan kemauan yang kuat untuk terus menerus taat terhadap semua aturan yang tertuang dalam SOP (disiplin). Konsisten juga membutuhkan sikap mental bahwa menjalankan persyaratan SOP pada

prinsipnya adalah menjalankan nilai-nilai baik dalam bekerja atau dalam bisnis (moral). Ketidakkonsistenan akan mempengaruhi proses tidak terkendali, yang berakibat pelayanan menjadi terhambat dan ketidakpuasan pelanggan

### Metode Penelitian

Penelitian dilakukan pada Kantor Regional VI BKN Medan yang beralamat di Jalan TB Simatupang No. 124 Medan . Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2017 sampai dengan Maret 2017. Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Penelitian ini tergolong kuantitatif karena analisis datanya bersifat kuantitatif atau statistik yang mana data tersebut akan dideskripsikan.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2009:61). Populasi dalam penelitian ini adalah PNS Pusat dan PNS Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota diwilayah kerja Kantor Regional VI BKN Medan yang terdiri dari 40 (empat puluh) instansi vertikal dan 1 (satu) Pemerintah Provinsi dan 33 (tiga puluh tiga) Kabupaten/Kota.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *accidental sampling*. *Accidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan responden yang kebetulan ditemui oleh peneliti pada saat pengumpulan data. Jumlah sampel berdasarkan pendapat Roscoe seperti dikutip Sugiyono

(2009:74) bahwa ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 telah mencukupi untuk digunakan dalam semua penelitian. Berdasarkan hal tersebut diatas maka sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 30 sampel selama 3 (tiga) bulan. Teknik pengumpulan dalam penelitian ini mempergunakan dua jenis data yaitu:

- a. Data Primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada PNS (pelanggan) yang langsung datang berurusan ke di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara
- b. Data Sekunder yang diperoleh dari studi dokumentasi.

Standard Operating Procedure (SOP) adalah dokumen tertulis yang memuat prosedur kerja secara rinci, tahap demi tahap dan sistematis. Implementasi SOP yang baik, akan menunjukkan konsistensi hasil kinerja, hasil produk dan proses pelayanan yang kesemuanya mengacu pada kemudahan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan adalah suatu perbandingan antara layanan atau hasil yang diterima pelanggan dengan harapan pelanggan yang pada dasarnya pelanggan menilai kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap suatu produk dengan membandingkan kinerja yang mereka alami dengan suatu tingkat harapan yang telah mereka ciptakan atau telah terdapat didalam pikiran mereka. Situasi ketidakpuasan terjadi setelah pelanggan menggunakan produk atau mengalami jasa yang dibeli dan merasakan bahwa kinerja

produk ternyata tidak memenuhi harapan pelanggan.

Analisa data yang dilakukan dengan bantuan teknik statistik parametrik karena untuk menguji hipotesis asosiatif dua sampel berpasangan dengan datanya berbentuk interval (skoring/nilai), digunakan t-tes sampel berpasangan (*related*) dengan korelasi dengan produk momen. Untuk menguji hipotesis hubungan antara variable independen yakni Pengaruh Penerapan SOP terhadap variabel dependen yakni kepuasan pelanggan maka untuk melihat korelasinya yang digunakan rumus seperti tersebut di bawah ini :

Korelasi Product Moment dengan simpangan:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

$\sum xy$  = Jumlah perkalian antara variabel x dan Y

$\sum x^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai X

$\sum y^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai Y

$(\sum x)^2$  = Jumlah nilai X kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$  = Jumlah nilai Y kemudian dikuadratkan

### Hasil dan Pembahasan

Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah merupakan Lembaga Pemerintah Pusat Non Kementerian yang tujuan

pembentukan lembaga ini adalah untuk melaksanakan tugas pemerintahan tertentu dari Presiden, berkedudukan di bawah tanggung jawab langsung kepada Presiden.

Sebelumnya Badan Kepegawaian Negara dahulu mempunyai nama Kantor Urusan Pegawai (KUP), dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1948 tanggal 30 Mei 1948, yang merupakan awal perjalanan pengabdian Badan Kepegawaian Negara. Kantor Urusan Pegawai (KUP) berubah nama menjadi Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) sesuai dengan Keputusan Kepala BAKN Nomor 27/KEP/1994, serta hari jadi BAKN ditetapkan pada tanggal 30 Mei 1948.

Pada tahun 1999 Nomenklatur nama BAKN berubah menjadi Badan Kepegawaian Negara (BKN). Kantor Wilayah VI BKN yang merupakan perpanjangan tangan dari BKN Pusat dibentuk berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 54/KEP/1997 tanggal 9 Desember 1997 berganti nama menjadi Kantor Regional VI BKN (Kanreg 6 BKN) Medan yang wilayah kerjanya meliputi Daerah Istimewa Aceh, Provinsi Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau dan Kepulauan Riau. Dengan terbentuknya Kantor Regional BKN Pekanbaru dan Aceh wilayah kerja Kantor Regional VI BKN Medan saat ini hanya Provinsi Sumatera utara yang terdiri dari 33 Kabupaten/Kota.

Adapun visi dari Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan adalah sebagai berikut Mewujudkan Kantor

Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebagai unit terdepan dalam pelayanan kepegawaian Pegawai Negeri Sipil.

Adapun misi dari Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan adalah sebagai berikut :

1. Memberikan pelayanan mutasi kepegawaian yang tepat, cepat dan cermat.
2. Memberikan pelayanan pensiun yang tepat waktu, tepat orang dan benar.
3. Menetapkan NIP bagi Calon Pegawai Negeri Sipil.
4. Memberikan pelayanan Kartu Pegawai (Karpeg), Kartu Isteri (Karis), Kartu Suami (Karsu).
5. Melaksanakan pemeliharaan dokumen dan arsip kepegawaian dan menyajikan info kepegawaian yang rapi, akurat, mudah disimpan dan cepat ditemukan.
6. Melakukan koordinasi pelaksanaan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)
7. Melaksanakan koordinasi rencana program pengelolaan personil, kerjasama di bidang pengawasan kepegawaian.
8. Melaksanakan kegiatan penguatan kelembagaan dan meningkatkan kapasitas SDM berbasis kompetensi.
9. Memberikan informasi publik.
10. Melakukan koordinasi antar lembaga.

Dari 30 kuisisioner yang disebarakan responden maka data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

### Implementasi SOP

#### 1. Penyelesaian pekerjaan

Tabel 4.2.1 Persepsi Responden Tentang Standarisasi Cara Menyelesaikan Pekerjaan

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	3	10
Setuju	22	73.33
Sangat setuju	5	16.67
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.1. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan standarisasi cara menyelesaikan pekerjaan dianggap setuju sebanyak 73.33 % dan sangat setuju sebanyak 16.67 %,sedangkan yang menyatakan tidak setuju 10% dan sangat tidak setuju 0%.

#### 2. Tingkat Kesalahan dan Kelalaian

Tabel 4.2.2. Persepsi Responden Tentang Tingkat Kesalahan Dan Kelalaian

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	4	13.33
Setuju	22	73.33
Sangat setuju	4	13.33
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.2. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan tingkat kesalahan dan kelalaian dianggap setuju sebanyak 73.33 % dan sangat setuju sebanyak 13.33%, sedangkan yang

menyatakan tidak setuju 13.33% dan sangat tidak setuju 0%.

3. Efisiensi dan afektifitas pelaksanaan

Tabel 4.2.3 Persepsi Responden Tentang Efisiensi Dan Afektifitas Pelaksanaan

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	10	33.33
setuju	16	53.33
Sangat setuju	4	13.33
Total	30	100

Tabel 4.2.3. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan efisiensi dan afektifitas pelaksanaan dianggap setuju sebanyak 53.33% dan sangat setuju sebanyak 13.33%, sedangkan yang menyatakan tidak setuju 33.33% dan sangat tidak setuju 0%.

4. Akuntabilitas pelaksanaan tugas

Tabel 4.2.4 Persepsi Responden Tentang Akuntabilitas Pelaksanaan Tugas

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	0	0
Tidak setuju	6	20
setuju	20	66.67
Sangat setuju	4	13.33
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.4. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan akuntabilitas pelaksanaan tugas dianggap setuju sebanyak 66.67 % dan sangat setuju sebanyak 13.33%, sedangkan yang menyatakan tidak setuju 20% dan sangat tidak setuju 0%.

5. Ukuran standar kinerja

Tabel 4.2.5 Persepsi Responden Tentang Ukuran Standar Kinerja

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	3.33
Tidak setuju	7	23.33
setuju	20	66.67
Sangat setuju	20	6.67
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.5. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan taukuran standar kinerja dianggap setuju sebanyak 66.67% dan sangat setuju sebanyak 6.67%, sedangkan yang menyatakan tidak setuju 23.33% dan sangat tidak setuju 3.33 %.

6. Konsistensi pelayanan

Tabel 4.2.6 Persepsi Responden Tentang Konsistensi Pelayanan

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	3.33
Tidak setuju	7	23.33
setuju	18	60
Sangat setuju	4	13.33
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.6. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan konsistensi pelayanan dianggap setuju sebanyak 60% dan sangat setuju sebanyak 13.33% ,sedangkan yang menyatakan tidak setuju 23.33% dan sangat tidak setuju 3.33%.

7. Informasi beban tugas

Tabel 4.2.7 Persepsi Responden Tentang Informasi Beban Tugas

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	3.33
Tidak setuju	14	46.67
Setuju	14	46.67
Sangat setuju	1	3.33
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.7. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan informasi beban tugas dianggap setuju sebanyak 46.67% dan sangat setuju sebanyak 3.33% ,sedangkan yang menyatakan tidak setuju 46.67% dan sangat tidak setuju 3.33%.

8. Instrumen perlindungan aparatur

Tabel 4.2.8 Persepsi Responden Tentang Instrumen Perlindungan Aparatur

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	3.33
Tidak setuju	1	3.33
Setuju	26	86.67
Sangat setuju	2	6.67
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.8. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan instrumen perlindungan aparaturdianggap setuju sebanyak 86.67%dan sangat setuju sebanyak 6.67% ,sedangkan yang menyatakan tidak setuju 3.33% dan sangat tidak setuju 3.33%.

9. Tumpang – tindih pelaksanaan tugas

Tabel 4.2.9 Persepsi Responden Tentang Tumpang – Tindih Pelaksanaan Tugas

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	1	3.33
Sangat tidak setuju	9	30
Setuju	17	56.67
Sangat setuju	3	10
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.9. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan tumpang– tindih pelaksanaan tugasdianggap setuju sebanyak 56.67% dan sangat setuju sebanyak 10%, sedangkan yang menyatakan tidak setuju 3.33% dan sangat tidak setuju 30%.

10. Penelusuran kesalahan prosedur

Tabel 4.2.10 Persepsi Responden Tentang Penelusuran Kesalahan Prosedur

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	1	33.3
Tidak setuju	6	20
Setuju	18	60
Sangat setuju	5	16.67
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.10. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan penelusuran kesalahan prosedur dianggap setuju sebanyak 60% dan sangat setuju sebanyak 16.67 % , sedangkan yang

menyatakan selalutidak setuju 20% dan sangat tidak setuju 33.3%.

11. Pelaksanaan tugas penyelenggaraan dalam berbagai situasi

Tabel 4.2.11 Persepsi Responden Tentang Pelaksanaan Tugas Penyelenggaraan Dalam Berbagai Situasi

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	8	26.67
Tidak setuju	13	43.33
setuju	8	26.67
Sangat setuju	1	3.33
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.11. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan pelaksanaan tugas penyelenggaraan dalam berbagai situasi dianggap setuju sebanyak 26.67% dan sangat setuju sebanyak 3.33% ,sedangkan yang menyatakan tidak setuju 43.44% dan sangat setuju 26.67%.

12. Informasi kualifikasi kompetensi

Tabel 4.2.12 Persepsi Responden Tentang Informasi Kualifikasi Kompetensi

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak setuju	4	13.3
Tidak setuju	12	40
setuju	12	40
Sangat setuju	2	6.67
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.12. menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan informasi kualifikasi kompetensi dianggap setuju sebanyak 40% dan sangat setuju sebanyak 6.67% ,sedangkan yang menyatakan tidak setuju 13.3% dan sangat tidak setuju 40%.

Berdasarkan table diatas diketahui bahwa nilai tertinggi jawaban responden terhadap variabel adalah 40, nilai terendah 29, dengan demikian dapat ditentukan nilai R (Jarak Pengukuran) dengan rumus sebagai berikut:

$$R = \text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}$$

$$R = 40 - 33$$

$$R = 7$$

Kemudian ditentukan pula lebar interval (I) dengan rumus sebagai berikut :

$$I = R : \text{Jarak Interval}$$

$$I = 7 : 3$$

$$I = 2.33 \text{ dibulatkan } 2$$

Setelah interval diketahui maka dapat dipergunakan untuk membatasi kategori jawaban dengan kategori tinggi, sedang dan rendah sebagai berikut:

$$\text{Kategori Tinggi} : 40 - 38$$

$$\text{Kategori Sedang} : 37 - 35$$

$$\text{Kategori Rendah} : 36 - 33$$

Dari 30 kuesioner yang disebarkan kepada responden, maka data yang diperoleh adalah :

1. Prosedur pelayanan

Tabel 4.2.13 Persepsi Responden Tentang Prosedur Pelayanan

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	1	3.33
Puas	26	86.67
Sangat puas	3	10
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.13 menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan prosedur pelayanan dianggap puas sebanyak 86.67% dan sangat puas sebanyak 10 %, sedangkan yang menyatakan tidak puas 3.33% dan sangat tidak puas 0%.

2. Persyaratan pelayanan

Tabel 4.2.14 Persepsi Responden Tentang Persyaratan Pelayanan

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	1	3.33
Puas	26	86.67
Sangat puas	3	10
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.14 menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan pelayanan dianggap puas sebanyak 86.67% dan sangat puas sebanyak 10 %, sedangkan yang menyatakan tidak puas 3.33% dan sangat tidak puas 0%.

3. Kejelasan dan kepastian petugas melayani

Tabel 4.2.15 Persepsi Responden Tentang Kejelasan Dan Kepastian Petugas Melayani

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	1	3.33
Puas	26	86.67
Sangat puas	3	10
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.15 menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan tentang kejelasan dan kepastian petugas melayani dianggap puas sebanyak 86.67% dan sangat puas sebanyak 10 %,sedangkan yang menyatakan tidak puas 3.33% dan sangat tidak puas 0%.

4. Kedisiplinan petugas

Tabel 4.2.16 Persepsi Responden Tentang Kedisiplinan Petugas

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	2	6.67
Puas	27	90
Sangat puas	1	3.33
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.16 menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan kedisiplinan petugas dianggap puas sebanyak 90% dan sangat puas sebanyak 3.33 %, sedangkan yang menyatakan tidak puas 6.67% dan sangat tidak puas 0%.

5. Tanggungjawab petugas

Tabel 4.2.17 Persepsi Responden Tentang Tanggungjawab Petugas

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	1	3.33
Puas	24	80
Sangat puas	5	16.67
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.17 menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan tanggung jawab petugas dianggap puas sebanyak 80% dan sangat puas sebanyak 16.67%, sedangkan yang menyatakan tidak puas 3.33% dan sangat tidak puas 0%.

6. Kemampuan petugas

Tabel 4.2.18 Persepsi Responden Tentang Kemampuan Petugas

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	1	3.33
Puas	26	86.67
Sangat puas	3	10
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.18 Menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan kemampuan petugas dianggap puas sebanyak 86.67% dan sangat puas sebanyak 10% , sedangkan yang menyatakan tidak puas 3.33% dan sangat tidak puas 0%.

7. Kecepatan petugas

Tabel 4.2.19 Persepsi Responden Tentang Kecepatan Petugas

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	2	6.67
Puas	23	76.67
Sangat puas	5	16.67
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.19 Menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan kecepatan petugas dianggap puas sebanyak 76.67% dan sangat puas sebanyak 16.67% ,sedangkan yang menyatakan tidak puas 6.67% dan sangat tidak puas 0%.

8. Keadilan mendapatkan pelayanan

Tabel 4.2.20 Persepsi Responden Tentang Keadilan Mendapatkan Pelayanan

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	2	6.67
Puas	25	83.33
Sangat puas	3	10
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.20 Menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan keadilan mendapatkan pelayanan dianggap puas sebanyak 83.33% dan sangat puas sebanyak 10%.

9. Kesopanan dan keramahan petugas

Tabel 4.2.21 Persepsi Responden Tentang Kesopanan Dan Keramahan Petugas

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	3	10
Puas	20	66.67
Sangat puas	7	23.33
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.21 menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan kesopanan dan keramahan petugas dianggap puas sebanyak 66.67% dan sangat puas sebanyak 23.33% ,sedangkan yang menyatakan tidak puas 10%.% dan sangat tidak puas 0%

10. Ketepatan waktu

Tabel 4.2.22 Persepsi Responden Tentang Ketepatan Waktu

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	2	6.67
Puas	21	70
Sangat puas	7	23.33
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.22 Menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan ketepatan waktu dianggap puas sebanyak 70% dan sangat puas sebanyak 23.33% ,sedangkan yang menyatakan selalu tidak puas 6.67% dan sangat tidak puas 0%.

11. Kenyamanan lingkungan

Tabel 4.2.23 Persepsi Responden Tentang Kenyamanan Lingkungan

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	3	10
Puas	22	73.33
Sangat puas	5	16.67
Total	30	100

Sumber : Hasil Pengolahan,2017

Tabel 4.2.23 Menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan kenyamanan lingkungan dianggap puas sebanyak 73.33% dan sangat puas sebanyak 16.67% ,sedangkan yang menyatakan tidak puas 10% dan sangat tidak puas 0%.

12. Keamanan pelayanan

Tabel 4.2.24 Persepsi Responden Tentang Keamanan Pelayanan

Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
Sangat tidak puas	0	0
Tidak puas	5	16.67
Puas	19	63.33
Sangat puas	6	20
Total	30	100

Tabel 4.2.24 menunjukkan bahwa persepsi 30 responden menyatakan keamanan pelayanan dianggap puas sebanyak 63.33% dan sangat puas sebanyak 20% ,sedangkan yang menyatakan tidak puas 16.67% dan sangat tidak puas 0%.

Selanjutnya nilai-nilai tersebut dimasukkan kedalam rumus Korelasi Product Moment untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas dengan

variabel terikat terlebih dahulu dicari nilai  $r_{xy}$  sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

$$= \frac{30(35726) - (932)(1110)}{\sqrt{\{30(31828) - (932)^2\}\{30(41617) - (1110)^2\}}}$$

$$= \frac{1071780 - 1043840}{\sqrt{(954840 - 868624) - (1248510 - 1232100)}}$$

$$= \frac{27940}{\sqrt{(86126)(16410)}}$$

$$= \frac{27940}{\sqrt{1413327660}}$$

$$= \frac{27940}{37594}$$

$$= 0,743$$

Dari hitungan diatas, diperoleh nilai sebesar 0,743, maka bila dihubungkan r dengan tabel, lebih dahulu dicari r tabel, dimana r tabel taraf signifikan 5 % dengan n= 30 adalah 0.60. Dengan demikian nilai  $r_{xy}$  hitung lebih besar dari nilai r tabel product moment yaitu  $0,743 > 0.60$ . Ini menunjukkan adanya hubungan implementasi standar oprasioanl prosedur (SOP) terhadap Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan.

**INTERPRESTASI KOEFISIEN KORELASI PRODUCT MOMENT**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiono (2003 : 214)

Berdasarkan pedoman diatas dapat dilihat bahwa tingkat korelasi Hubungan Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Regional VI BKN Medan pada tingkat interpretasi kuat, yaitu antara 0,60 – 0,799. Jadi terdapat hubungan yang kuat antara pada implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Regional VI BKN Medan .

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh implementasi SOP di BKN Regional VI dapat dihitung dengan rumus koefisien determinan, yakni

$$t = ( r_{xy} )^2 \times 100\%$$

$$t = ( 0,743 )^2 \times 100\%$$

$$t = 0,552049 \times 100\%$$

$$t = 55,20 \%$$

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana hubungan variabel Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) berdasarkan Permenpan no.35 tahun 2012 terhadap Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. Pengujian hipotesis asosiatif yang berbunyi : Terdapat hubungan korelasi Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) berdasarkan Permenpan No.35 tahun 2012 terhadap Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan sebesar 0.743 . Pada Kantor Regional VI BKN Medan pada tingkat interpretasi kuat, yaitu antara 0,60 – 0,799. Jadi terdapat hubungan yang kuat antara pada implementasi Standar Operasional

Prosedur (SOP) terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Kantor Regional VI BKN Medan .

Dari tabel data korelasi dapat dijelaskan bahwa terdapat korelasi yang positif sebesar 0.743 antara Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) berdasarkan Permenpan No.35 tahun 2012 terhadap Kepuasan Pelanggan di Kantor Regional VI BKN Medan.

Hasil korelasi diperoleh nilai probabilitas variabel Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian sebesar  $0,0743 > 0,60$ . Dengan demikian hasil Hipotesis adalah  $H_0 \neq 0$ ,  $H_a$  diterima atau korelasi Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara sangat signifikan. Hal ini juga dibuktikan bahwa kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan Kantor Regional VI BKN selama ini bernilai baik .

Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dilaksanakan pada Kantor Regional VI BKN Medan, jika dikaitkan dengan teori Edward III yang antara lain:

a. Komunikasi

Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu

dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementors mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu. Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses yang amat kompleks dan rumit. Seseorang bisa menahannya hanya untuk kepentingan tertentu, atau menyebarkannya. Di samping itu sumber informasi yang berbeda juga akan melahirkan interpretasi yang berbeda pula. Agar implementasi berjalan efektif, siapa yang bertanggungjawab melaksanakan sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Sesungguhnya implementasi kebijakan harus diterima oleh semua personel dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan. Jika para aktor pembuat kebijakan telah melihat ketidakjelasan spesifikasi kebijakan sebenarnya mereka tidak mengerti apa sesungguhnya yang akan diarahkan. Para implemetor kebijakan bingung dengan apa yang akan mereka lakukan sehingga jika dipaksakan tidak akan mendapatkan hasil yang optimal. Tidak cukupnya komunikasi kepada para implementor secara serius mempengaruhi implementasi kebijakan.

b. Sumberdaya

Tidak menjadi masalah bagaimana jelas dan konsisten implementasi program dan bagaimana akuratnya komunikasi dikirim. Jika personel yang bertanggungjawab untuk melaksanakan program kekurangan sumberdaya dalam melakukan tugasnya. Komponen sumberdaya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan kepada sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana. Sumberdaya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena mereka tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf pelaksana kebijakan terbatas maka hal yang harus dilakukan meningkatkan skill/kemampuan para pelaksana untuk melakukan program. Untuk itu perlu adanya manajemen SDM yang baik agar dapat meningkatkan kinerja program. Ketidaktahuan pelaksana program ini disebabkan karena kebijakan konservasi energi merupakan hal yang baru bagi mereka dimana dalam

melaksanakan program ini membutuhkan kemampuan yang khusus, paling tidak mereka harus menguasai teknik-teknik kelistrikan. Informasi merupakan sumberdaya penting bagi pelaksanaan kebijakan.

Ada dua bentuk informasi yaitu informasi mengenai bagaimana cara menyelesaikan kebijakan/program serta bagi pelaksana harus mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan dan informasi tentang data pendukung kepatuhan kepada peraturan pemerintah dan undang-undang. Kenyataan dilapangan bahwa tingkat pusat tidak tahu kebutuhan yang diperlukan para pelaksana dilapangan. Kekurangan informasi/pengetahuan bagaimana melaksanakan kebijakan memiliki konsekuensi langsung seperti pelaksana tidak bertanggungjawab, atau pelaksana tidak ada di tempat kerja sehingga menimbulkan inefisien. Implementasi kebijakan membutuhkan kepatuhan organisasi dan individu terhadap peraturan pemerintah yang ada. Sumberdaya lain yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana program dilakukan, kewenangan untuk membelanjakan/mengatur keuangan, baik penyediaan uang, pengadaan staf, maupun pengadaan supervisor.

c. Disposisi dan Sikap

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah

sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah. Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan ; kesadaran pelaksana, petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon program kearah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respon tersebut. Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun seringkali mengalami kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada didalamnya sehingga secara sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi program. Disamping itu dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program.

#### d. Struktur Birokrasi

Membahas badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan

Pada penelitian ini membahas teori Edward III tentang komunikasi, yaitu keberhasilan kebijakan mengisyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Dengan demikian dalam hal ini Kantor Regional VI BKN Medan telah menjalankan SOP dengan baik maka dalam bentuk pelayanan terhadap pelanggan yang datang ke Kantor Regional VI BKN untuk mengurus kepentingan sesuai dengan kebutuhan masing-masing pelanggan.

Untuk lebih memuaskan pelanggan maka Kantor Regional VI BKN Medan juga melakukan evaluasi setiap 6 (enam) untuk mengetahui kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan.

Dengan hasil evaluasi yang dilakukan selama ini bahwa hasil yang diperoleh pelanggan terhadap pelayanan di Kantor Regional VI BKN sudah baik, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan SOP sudah berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan Permenpan Nomor 35 Tahun 2012.

#### Simpulan

Dari hasil penelitian, pembahasan dan analisis, peneliti mencatat bahwa menunjukkan terdapat korelasi yang positif sebesar 0.743 antara Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) berdasarkan Permenpan No.35 tahun 2012 terhadap Kepuasan Pelanggan di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan, Korelasi diperoleh nilai probabilitas variabel Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan Kepuasan Pelanggan pada

Kantor Regional VI Badan Kepegawaian sebesar 0,0743>0,0376. Dengan demikian hasil Hipotesis adalah  $H_0 \neq 0$ ,  $H_a$  diterima atau korelasi Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan Kepuasan Pelanggan pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara sangat signifikan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A., and Roberston, H.V.D., 2008. Enhancing the Performance of the Public Service in a Developmental State: A Country Case Study of Nigeria. *2010*, pp.1–20. Available at: [unpan1.un.org/intradoc/public/unpan03258](http://unpan1.un.org/intradoc/public/unpan03258).
- Antonakas, N.P., Seimenis, I. & Konstantopoulos, N., 2014. The Organizational Structure of the Public Service and its Role on the Level of Corruption: The Case of Greek Tax Administration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, pp.494–500. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039755>.
- Alexandria Brysland Adrienne Curry, (2001),"Service improvements in publicservices using SERVQUAL", *Managing ServiceQuality: An International Journal*, Vol. 11 Iss 6 pp. 389 – 401. Permanent link to this document:<http://dx.doi.org/10.1108/09604520110410601>
- Bhattacharya, S., Saha, S. & Banerjee, S., 2016. Income inequality and the quality of public services : A developing country perspective. *Journal of Development Economics*, 123, pp.1–17. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdeveco.2016.07.003>.
- Bolong, Liu. 2003. Improving the quality of public policy-making in China : Problems and prospect. *Public Administration Quarterly*, Summer, pp 5-10.
- Bourgeois, Isabele, 2008, Informing evaluation capacity Building Through Profiling Organization, Capacity For Evaluation : An Emprical Examination Of Four Canadian Federal Government Orgination, *The Canadian Journal of Program Evaluation* Vol. 23 No. 3, 2008 Pages 127–146 ISSN 0834-1516
- Ciobanu, A. & Androniceanu, A., 2015. Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 30(15), pp.164–174. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115012800>.
- Duhamel, F. et al., 2014. IT outsourcing in the public sector: a conceptual model. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 8(1), pp.8–27. Available at:

- <http://dx.doi.org/10.1108/TG-05-2013-0012>.
- Darmi, Titi (2013), Penerapan Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi dan Kinerja Aparatur. *Jurnal Ilmiah JAP UNR*, .Vol.2 No 1 13 November: 7-11
- Denhardt, J.V., & Denhardt, R.B. 2003. *The new public service: Serving, not steering*. Among NY. ME. Sharpe.
- Deininger, K., & Mpuga. 2005. Does Greater Accountability Improve the Quality of Public Service Delivery? Evidence from Uganda. , 33(1), pp.171–191.
- Dwiyanto, A (2013), Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Galang Pritika.
- Edwards III, G. C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington, D.C. Congressional Quarterly Press.
- Elston, T., 2016. Conflict between Explicit and Tacit Public Service Bargains in U.K. Executive Agencies. *Governance*, 30(1), p.n/a–n/a. Available at: <http://dx.doi.org/10.1111/gove.12191> \nhttp://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/gove.12191/asset/gove12191.pdf?v=1&t=ikh41qvo&s=6ccb468dc0cf07132556ae35cf9ef9aea11df2.
- Grindle, Merilee, S. 1990. Politics and politics implementation in the Third Generation, Scott, Foresman and Company, Illinois.
- Grindle, Merilee, S., & Thomas, J.W. 1991. Public choices and policy change : The political economy of reform in developing countries. Baltimore : The John Hopkins University Press.
- Howlett, Michael and Ramesh, M. 1995. *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Toronto, Oxford University Press.
- Howlett, Michael., Ramesh, M., and Pearl, A. 2003. *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Don Mills, ON, Oxford University Press.
- Juliani, F. & Oliveira, O.J. De, 2016. International Journal of Information Management State of research on public service management : Identifying scientific gaps from a bibliometric study. , 36, pp.1033–1041.
- Jones dan George (2005). *Understanding and Managing Organizational behaviour* 4th edition. Pearson. Prentice Hall.
- Johannes, B. 2006. *Budaya organisasi: Konsep dan terapan*. Yayasan Pembinaan. Jakarta
- Kamuli, Sukarman (2014), Evaluasi Tentang Implementasi Kebijakan Pengembangan Kawasan Minipolitan di Kabupaten Gorontalo Utara, *Jurnal Mimbar LPPM UNISBA*, Vol 30 no 1 Juni: 53-61.
- Keban, Y. T. 2008. Enam dimensi strategi administrasi publik: Konsep, teori, dan isu), eds 2, Gava Media. Yogyakarta.

- Kusnandar, I. 2005. Pengaruh Implementasi Kebijakan terhadap Kualitas Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan. Disertasi. Bandung PPs UNPAD.
- Mahalingam, Ravi. 2012. Dynamics of Public Policy-making in Malaysia ; The Formulation of Nasional Biotechnology Policy. *Administrasi and Public Management*, 19, pp. 51-64.
- Maarse, F (1994), *Implementation Of Public Policies*, Swets Noth Amereka: Berwyn.
- Nugroho, Riant. 2014. Kebijakan publik di negara – negara berkembang, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Person, W. 1997. *Public policy: An introduction to the theory and practice of policy analysis*. Cheltenham. Edwar Elgar.
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Gava Media: Yogyakarta
- Robbins, S.P., & Judge, T, A. 2015. *Perilaku Organisasi*, eds 16. Senior editor Akli suslia. ISBN 978 979 061 515 1, penerbit Salemba empat, Jakarta.
- Santoso, M.I., 2015. *Applying Interactive Planning on Public Service Leadership in The Directorate General of Immigration Indonesia*. ScienceDirect. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169(August 2014), pp.400–410. Available at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Sampara, L. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*, STIA - Lembaga Administrasi Negara (LAN), LAN Press, Jakarta.
- Sembiring, M. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi ( Perseptif organisasi pemerintah)*. Fokusmedia, Bandung.
- Starling, G. 1979. *The politics and economics of public policy : An instroductory analisis*. Stone, Deborah, A. 1989. *Causal stories and the formations of policy agenda*. *Political Science Quarterly*, 104 ( 2), pp. 281 – 300.
- Suwitri, Sri. 2011. *Jejaring kebijakan dalam perumusan kebijakan publik*, Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Suwitri, Sri., Purnaweni, Hartuti., dan Kismartini. 2014. *Analisis kebijakan publik*. Jakarta. Penerbit Universitas Terbuka.
- Targerson, Douglas. 2007. *Promoting the policy orientation ; Lasswell in Contect*. In : Frank Fischer, Gerald J Miller, and Mara S Sedney. Eds, *handbook of policy analysis: Theory, polotics, and methods*. B Roton. CRC Press, Taylor and Francis Group, pp. 15 – 28.
- Tjiptono, fandy. 1996. *Manajemen Jasa*, Andi. Yogyakarta.

