

THE ROLE OF THE SUPERVISOR BOARD IN IMPROVING DRINKING WATER SERVICE FOR THE COMMUNITY OF TANGERANG REGENCY

Era Era Hia

Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang
e-mail : eraerahia@ymail.com

Abstract

The study, entitled the role of the Board of Trustees in improving drinking water Services to the public in Tangerang Regency of Banten Province. Motode research is qualitative research methods, with the determination of purposive sampling technique through informants and accidental sampling. The results of this study concluded that the performance PDAM Tirta Kerta Raharja in serving drinking water on the community in not optimal. Hence the importance of the role of the Board of Trustees in conducting surveilliance, control and management of the management and coaching against the PDAM in order to improve drinking water in communities in. As for the role undertaken by the Board of Trustees PDAM Tirta Kerta Raharja in improving drinking water services to the public are: first, the role of oversight namely conducting surveilliance against the implementation of the work programme in the entire instance of PDAM. Second, the role of control i.e. ensure what has been planned can be implemented properly. Third, the role of coaching that is doing the briefing, giving encouragement and motivation to the directors and the ranks of PDAM Tirta Kerta Raharja. Fourth, the role of the liaison providing explanations, considerations and suggestions to the Governors before taking a decision with regard to the management of waterworks undertaken by the Board of Directors. Fifth, the role of the evaluator that is assessing the performance of Directors and reports made the Board of Directors.

Key Words: Role, The Board Of Trustees, Service, Drinking Water.

PENDAHULUAN

Air merupakan salah satu sumberdaya alam yang mempunyai peran penting bagi setiap kehidupan manusia, mulai untuk keperluan memasak, mencuci, mandi, dan bahkan untuk keperluan industri, pertanian, pemadam kebakaran, tempat rekreasi, transportasi, dan sebagainya. Besarnya manfaat air tersebut menunjukkan bahwa air memiliki peran yang sangat strategis dalam kehidupan manusia sehingga harus tetap tersedia dan dipenuhi sesuai dengan kebutuhan agar dapat menjamin kelangsungan hidup manusia baik masa kini maupun masa mendatang.

Untuk menjamin pemenuhan hak atas air tersebut, dalam *Millennium Development Goals* (MDGs) ditetapkan target sebesar 68,87 persen pada Tahun 2015. Selanjutnya dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)



2015-2019, Pemerintah menargetkan pada 2019 akses air minum layak mencapai 100 persen. Berdasarkan Data Direktorat Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum, hingga akhir Tahun 2015, capaian akses air minum aman nasional baru mencapai 68,8 persen, terdiri atas air minum perpipaan sebesar 25 persen dan non perpipaan 43,8 persen. Capaian tersebut masih jauh dari target yang ditetapkan oleh Pemerintah, sehingga memerlukan kontribusi dari seluruh stakeholder air minum, pemerintah, pemerintah daerah, swasta dan masyarakat.

Pelayanan kebutuhan air minum tersebut sesungguhnya merupakan tanggungjawab pemerintah dan pemerintah daerah melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), seperti yang tersirat dalam Pasal 36 ayat (1) dan ayat (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 122 Tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum, yakni: Ayat (1) Penyelenggaraan SPAM menjadi tanggung jawab Pemerintah Pusat dan/atau Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya guna memenuhi kehidupan yang sehat, bersih, dan produktif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan ayat (2) Dalam rangka melaksanakan Penyelenggaraan SPAM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibentuk BUMN dan/atau BUMD oleh Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya.

Untuk menjamin penyediaan air minum yang sehat dan bersih kepada masyarakat, maka pemerintah daerah perlu membentuk Badan Usaha Milik Daerah penyelenggara SPAM dalam rangka melaksanakan pengelolaan dan pengurusan air minum yang berkualitas dengan harga terjangkau bagi semua lapisan masyarakat. Seperti halnya di Kabupaten Tangerang, untuk memberi pelayanan air minum kepada masyarakat Pemerintah Kabupaten Tangerang telah membentuk Perusahaan Daerah Air Minum melalui Peraturan Daerah Nomor 10/HUK/1976, sebagaimana telah diubah melalui Peraturan Daerah Kabupaten Tangerang Nomor 10 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang dan Peraturan Daerah Kabupaten Tangerang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Perubahan Peraturan Daerah Kabupaten Tangerang Nomor 10 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang.

Untuk memastikan bahwa PDAM menjalankan fungsinya dengan baik, maka peran Dewan Pengawas sangat penting terutama dalam memantau dan melakukan evaluasi terhadap pelayanan air bersih, perbaikan kebijakan dan rencana investasi. Salah satu fungsi Dewan Pengawas PDAM adalah mewakili pemerintah daerah sebagai pemilik PDAM dan mewakili masyarakat sebagai pengguna PDAM. Oleh karena itu sangat penting untuk memperkuat peran dan tanggung jawab Dewan Pengawas karena dapat mendukung akuntabilitas, transparansi dan partisipasi publik. Selain itu Dewan Pengawas yang kuat dapat menjadi penasihat yang tepat bagi pemerintah daerah dan Direksi demi PDAM yang lebih sehat.



Berkaitan dengan fungsi Dewan Pengawas PDAM tersebut, Dewan Pengawas memiliki peran strategis dalam perbaikan kinerja PDAM dan perbaikan layanan air bersih dalam rangka penyediaan akses air minum untuk mencapai sasaran yang diharapkan, khususnya Sasaran Pembangunan Milenium (MDGs) dan RPJMD Kabupaten Tangerang. Pentingnya peran Dewan Pengawas tersebut menempatkan Dewan Pengawas sebagai salah satu organ penting dalam struktur organisasi PDAM.

Peran strategis Dewan Pengawas tersebut harus diikuti dengan peningkatan kapasitas Dewan Pengawas dalam rangka menyamakan pemahaman dan visi guna mengembangkan PDAM, meningkatkan pengetahuan tentang pengelolaan air minum oleh PDAM, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan peran dan fungsi sebagai Dewan Pengawas PDAM, meningkatkan pengetahuan pengelolaan air minum skala regional dan nasional, serta membentuk kesamaan persepsi dalam pengelolaan PDAM. Dengan peningkatan kapasitas Dewan Pengawas tersebut dapat memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kondisi PDAM yang diawasinya, mengetahui berbagai kebijakan yang terkait PDAM, serta lebih memahami tugas dan wewenangnya.

TEORI

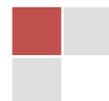
Pelayanan Publik

Secara etimologis, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Dahlan, dkk., 1995:646) menyatakan pelayanan ialah "usaha melayani kebutuhan orang lain". Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan/atau organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut Sedarmayanti (2013:243), pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat tersebut merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara.

Mukarom dan Laksana (2016:15) berpendapat bahwa pelayanan adalah cara melayani, membantu menyiapkan, mengurus, menyelesaikan keperluan kebutuhan seseorang atau sekelompok orang. Objek yang dilayani adalah masyarakat yang terdiri atas individu, golongan dan organisasi. Sementara itu, menurut Lukman (2000:6), pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut di atas maka pelayanan merupakan suatu aktivitas seseorang, sekelompok dan/atau organisasi untuk melayani, membantu menyiapkan, mengurus, menyelesaikan keperluan kebutuhan/permasalahan masyarakat yang terdiri atas individu, golongan dan/atau organisasi.

Sementara itu, istilah publik berasal dari Bahasa Inggris *Public* yang berarti umum, masyarakat, Negara. Public dalam pengertian umum dapat kita temukan dalam istilah *public offering* (penawaran umum), *public ownership* (milik umum), dan *public*



utility (perusahaan umum), *public relations* (hubungan masyarakat), *public service* (pelayanan masyarakat), *public interest* (kepentingan umum).

Menurut Basid (2014:116), pelayanan publik diartikan, pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Pelayanan publik juga dapat didefinisikan sebagai pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara (Sinambela, 2016:5).

Pelayanan publik menurut Kepmenpan Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 adalah segala kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Oleh karena itu, setiap institusi penyelenggaraan negara dalam hal ini pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah maupun Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah harus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, karena institusi penyelenggara Negara inilah yang oleh undang-undang diberikan tugas dan tanggungjawab untuk melayani masyarakat.

Sementara tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah membantu menyiapkan, mengurus dan menyelesaikan keperluan masyarakat. Menurut Basid (2014:118) pada buku Manajemen Birokrasi dan Kebijakan, tujuan pelayanan publik adalah memuaskan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sinambela (2016:6) yang berpendapat bahwa tujuan pelayanan publik adalah memuaskan masyarakat. Kepuasan masyarakat hanya dapat di capai apabila penyelenggara pelayanan publik dapat memberikan pelayanan prima atau pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Peran Dewan Pengawas

Menurut Kamus Bahasa Indonesia, peran diartikan sebagai pemain, atau seperangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat (Bichu, 2013:475-476). Menurut Biddle dan Thomas dalam Sarwono (2015:224) bahwa peran adalah serangkaian rumusan yang membatasi perilaku-perilaku yang diharapkan dari pemegang kedudukan tertentu. Sedangkan Suhardono mendefinisikan peran sebagai seperangkat patokan, yang membatasi apa perilaku yang mesti dilakukan oleh seseorang yang menduduki suatu posisi (Suhardono, 1994:15). Lebih lanjut Suhardono menekankan bahwa konsep peran selalu dikaitkan dengan "posisi". Istilah posisi sering diistilahkan dengan *niche*, status, dan *office* (Suhardono, 1994:14).

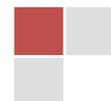
Selanjutnya, peranan berasal dari kata peran, yang dapat diartikan bagian yg dimainkan seorang pemain, atau tindakan yg dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa. Menurut Hanafie (2016:165-166), peranan adalah tindakan-tindakan seseorang dalam melaksanakan hak dan tanggungjawabnya sesuai dengan kedudukannya. Peranan dianggap penting karena mengatur perilaku seseorang.



Berry sebagaimana dikutip Wirutomo (1981: 99-101) berpendapat bahwa peranan yang berhubungan dengan pekerjaan, seseorang diharapkan menjalankan kewajiban-kewajibannya yang berhubungan dengan peranan yang dipegangnya. Peranan didefinisikan sebagai seperangkat harapan-harapan yang dikenakan kepada individu yang menempati kedudukan sosial tertentu. Peranan ditentukan oleh norma-norma dalam masyarakat, maksudnya kita diwajibkan untuk melakukan hal-hal yang diharapkan masyarakat di dalam pekerjaan kita, di dalam keluarga dan di dalam peranan-peranan yang lain.

Untuk mengetahui sejauhmana peran atau peranan yang dilakukan oleh seseorang yang menduduki suatu posisi atau jabatan tertentu, dapat dilihat dari perilaku dan tindakan yang dilakukan selama memegang kedudukan atau posisi tersebut. Menurut Biddle dan Thomas dalam Sarwono (2015: 216-217), indikator tentang perilaku dalam kaitannya dengan peran, yaitu:

- a. *Expectation* (harapan). Harapan tentang peran adalah harapan-harapan orang lain tentang perilaku yang pantas, yang seyogianya ditunjukkan oleh seseorang yang mempunyai peran tertentu. Contoh harapan dari masyarakat umum terhadap *public servant* yang bersih dan bebas KKN.
- b. *Norm* (norma). Norma, merupakan salah satu bentuk harapan. Jenis harapan menurut Secord & Backman adalah sebagai berikut: (a) Harapan yang bersifat meramalkan (*anticipatory*) yaitu harapan tentang suatu perilaku yang akan terjadi, (b) Harapan normatif (*prescribed role expectation*) adalah keharusan yang menyertai suatu peran. Harapan normatif dibagi ke dalam dua jenis yaitu: pertama, harapan yang terselubung (*covert*) adalah harapan yang ada tanpa harus diucapkan. Misalnya dokter harus menyembuhkan pasiennya, guru harus mendidik murid-muridnya. Inilah yang disebut norma (*norm*). Kedua, yaitu harapan yang terbuka (*overt*) adalah harapan yang diucapkan. Misalnya ayah meminta anaknya agar menjadi orang yang bertanggungjawab dan rajin belajar. Harapan ini dinamai tuntutan peran (*role demand*).
- c. *Performance* (wujud perilaku). Wujud perilaku dalam peran. Peran diwujudkan dalam perilaku nyata, bukan sekedar harapan. Misalnya peran ayah seperti yang diharapkan oleh norma adalah mendisplinkan anaknya. Namun, dalam kenyataannya, ayah yang satu bisa memukul untuk mendisplinkan anaknya, sedangkan ayah yang lain mungkin hanya menasehati.
- d. *Evaluation* (penilaian) dan *sanction* (sanksi). Penilaian peran adalah pemberian kesan positif atau negatif yang didasarkan pada harapan masyarakat terhadap peran dimaksud. Sedangkan sanksi adalah usaha orang untuk mempertahankan suatu nilai positif atau agar perwujudan peran diubah sedemikian rupa sehingga yang tadinya dinilai negatif menjadi positif. Penilaian maupun sanksi menurut Biddle dan Thomas dapat datang dari orang lain maupun dari dalam diri sendiri (Sarwono, 2015: 217-220).



Teori Biddle dan Thomas tersebut melihat peran atau peranan seseorang dari harapan-harapan orang lain tentang perilaku yang pantas, norma, wujud perilaku, pemberian kesan positif atau negatif yang didasarkan pada harapan terhadap peran dimaksud. Dengan demikian teori Biddle dan Thomas lebih komprehensif dalam melihat peran seseorang dalam suatu posisi tertentu. Atas dasar tersebut maka pada penelitian ini penulis menggunakan teori Biddle dan Thomas sebagai landasan mengkaji peran Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja dalam meningkatkan pelayanan air minum pada masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran merupakan aspek dinamis berupa tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang atau badan atau lembaga yang menempati atau memangku suatu posisi tersebut, yang dapat dilihat dari tingkat *expectation* (harapan), *norm* (norma), *performance* (wujud perilaku), *evaluation* (penilaian) dan *sanction* (sanksi).

Selanjutnya dalam penelitian ini, peran Dewan Pengawas adalah tindakan dan perilaku yang dilakukan oleh Dewan Pengawas dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab, yang tercermin pada: (a) perilaku yang dilakukan sesuai dengan harapan pemilik, pegawai dan pelanggan (masyarakat), (b) tugas yang dilakukan sesuai dengan norma peraturan perundang-undangan yang berlaku, (c) kegiatan yang dilakukan membawa wujud nyata berupa peningkatan pelayanan air minum pada masyarakat, dan (d) adanya penilaian positif dan sanksi dari pemilik dan masyarakat.

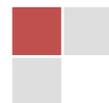
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi naratif atau deskriptif, dengan penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, sedangkan penetapan informan dari pelanggan PDAM digunakan dengan menggunakan *accidental sampling* (sampling aksidental). Pengumpulan data menggunakan teknik triangulasi, yaitu teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama, yaitu dengan menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Penyebab Belum Optimalnya Peran Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja Dalam Meningkatkan Pelayanan Air Minum

Berdasarkan laporan kinerja PDAM Tirta Kerta Raharja tahun 2016, cakupan pelayanan PDAM Tirta Kerta Raharja di wilayah Kabupaten Tangerang hanya sebesar 56.287 sambungan layanan atau 15,72 persen, masih jauh di bawah target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Tangerang yang menargetkan pada tahun 2018 sebesar 40 persen. Demikian pula jika dilihat dari tingkat pengaduan pelanggan pada tahun 2016 yang mencapai 4.787 pengaduan. Dari cakupan pelayanan dan tingginya pengaduan pelanggan tersebut mengindikasikan lemahnya peran Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap kinerja Direksi.



Berikut ini diuraikan penyebab belum optimalnya peran Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang dalam meningkatkan pelayanan air minum pada masyarakat di Kabupaten Tangerang.

a. Tidak Bekerja Penuh Waktu

Sesuai dengan Pasal 18 ayat (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum, Dewan Pengawas berasal dari unsur pejabat pemerintah, profesional dan/atau masyarakat konsumen yang diangkat oleh Kepala Daerah. Berdasarkan peraturan tersebut, Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja berasal dari berbagai unsur dan umumnya masih bekerja dan terikat pada instansi masing-masing.

Hal ini mengakibatkan para Dewan Pengawas tidak bekerja penuh waktu dalam menjalankan perannya sebagai organ PDAM Tirta Kerta Raharja yang melaksanakan tugas pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM, karena harus berbagi waktu untuk menjalankan tugas di instansi asal.

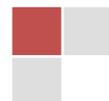
b. Tidak Memiliki Kelengkapan Dewan Pengawas

Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi Sistem pengendalian Intern pada PDAM Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang yang dilaksanakan oleh Perwakilan BPKP Provinsi Banten Tahun 2015, Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja tidak dilengkapi dengan tim ahli yang tergabung dalam suatu Komite Audit, Keuangan dan Risiko, yang bertugas membantu Dewan Pengawas dalam melaksanakan pengawasan terhadap Direksi PDAM Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang, sehingga Dewan Pengawas dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

Dengan tidak memiliki Komite Audit, Keuangan dan Resiko sampai sekarang, maka sangat mempengaruhi peran Dewan Pengawas dalam menghasilkan kontribusi nyata untuk mengawasi, mengendalikan dan membina terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM. Kelengkapan Komite Audit, Keuangan dan Risiko tersebut sangat diperlukan Dewan Pengawas karena tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan audit terhadap kinerja kinerja Direksi, sehingga dengan dibentuknya Komite Audit, Keuangan dan Risiko tersebut dapat membantu Dewan Pengawas dalam mengevaluasi kinerja Direksi sekaligus sebagai masukan bagi Dewan Pengawas untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM Tirta Kerta Raharja.

c. Belum Memiliki Pedoman Tatakelola Perusahaan yang Baik

Berdasarkan pengamatan, hasil wawancara dengan beberapa informan dan Laporan Hasil Evaluasi Sistem pengendalian Intern pada PDAM Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang yang dilaksanakan oleh Perwakilan BPKP Provinsi Banten Tahun 2015, maka PDAM Tirta Kerta Raharja belum memiliki Pedoman Tatakelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance /GCG*) yang mengatur hubungan tatakelola antara berbagai organ yang ada dilingkungan PDAM Tirta Kerta Raharja,



baik organ utama yang terdiri dari Pemilik (Bupati), Dewan Pengawas dan Dewan Direksi, serta organ pendukung yang terdiri dari Sekretaris Perusahaan dan Satuan Pengawas Internal (SPI) dengan berbagai pemangku kepentingan di lingkungan PDAM Tirta Kerta Raharja.

Pedoman tatakelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance /GCG*) tersebut berfungsi sebagai acuan, norma, pedoman dalam menjalankan tugas dan fungsi organ PDAM, termasuk di dalamnya Dewan Pengawas. Dengan tidak dimilikinya tatakelola perusahaan ini maka dapat mempengaruhi kinerja dan profesionalisme Dewan Pengawas.

d. Tidak Memiliki Standard Operating Procedure (SOP)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diperoleh informasi bahwa Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja tidak memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) dalam menjalankan tugas. Padahal SOP akan memberikan panduan dan pedoman kerja pada Dewan Pengawas agar kegiatan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pengelolaan PDAM Tirta Kerta Raharja dapat terkontrol.

Dengan tidak di milikinya *Standard Operating Procedure*, maka Dewan Pengawas kurang dapat menjaga konsistensi kerja, tidak ada penegasan tugas dan tanggungjawab masing-masing anggota dan terhambatnya proses monitoring dan fusing kontrol Dewan Pengawas.

Selanjutnya untuk mengetahui sejauhmana peran atau peranan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja, dapat di analisis melalui teori peran. Menurut Biddle dan Thomas dalam Sarwono (2015:224) bahwa peran adalah serangkaian rumusan yang membatasi perilaku-perilaku yang diharapkan dari pemegang kedudukan tertentu. Dengan demikian, peran Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja dalam menjalankan tugasnya dapat dilihat dari perilaku dan tindakan yang dilakukan selama memegang kedudukan atau posisi tersebut.

Untuk menganalisis penyebab belum optimalnya peran Dewan Pengawas tersebut dapat di analisis melalui indikator tentang perilaku dalam kaitannya dengan peran yang dikembangkan oleh Biddle dan Thomas dalam Sarwono (2015: 216-217), yang terdiri atas; *expectation* (harapan), *norm* (norma), *performance* (wujud perilaku), *evaluation* (penilaian) dan *sanction* (sanksi).

Dilihat dari variabel *expectation* (harapan), yaitu harapan-harapan orang lain tentang perilaku yang pantas, yang seyogianya ditunjukkan oleh seseorang yang mempunyai peran tertentu, maka Bupati Tangerang selaku Pemilik PDAM Tirta Kerta Raharja dan pada pelanggan mengharapkan adanya peningkatan pelayanan air minum pada masyarakat di Kabupaten Tangerang melalui peningkatan peran Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja dalam melakukan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM Tirta Kerta Raharja.

Dilihat dari variabel *norm* (norma), yaitu keharusan yang menyertai suatu peran dalam menjalankan suatu tugas, maka Dewan Pengawas dalam menjalankan perannya diharuskan sesuai dengan norma-norma yang berlaku, yaitu pada patuh pada



peraturan perundang-undangan yang berlaku, antara lain; Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum, Peraturan Daerah Kabupaten Tangerang Nomor 10 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang, sebagaimana telah diubah terakhir melalui Peraturan Daerah Kabupaten Tangerang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Tangerang Nomor 10 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang, dan peraturan-peraturan yang berlaku di PDAM Tirta Kerta Raharja.

Selain patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, Dewan Pengawas juga diharapkan membuat dan menetapkan norma-norma yang lain yang dapat dijadikan sebagai acuan dan pedoman bagi Dewan Pengawas dalam menjalankan tugas, seperti; pedoman tatakelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan *Standard Operating Procedure (SOP)*. Kedua norma tersebut sangat penting dalam mendukung peran Dewan Pengawas dalam menjalankan tugas sebagaimana telah dikemukakan oleh beberapa informan dan telah di rekomendasikan sebelumnya oleh Perwakilan BPKP Provinsi Banten.

Selanjutnya dilihat dari variabel *performance* (wujud perilaku), yaitu wujud perilaku dalam peran berupa kinerja Dewan Pengawas dalam menjalankan tugasnya, maka berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan terungkap bahwa peran Dewan Pengawas dalam meningkatkan pelayanan air minum pada masyarakat di Kabupaten Tangerang masih belum optimal. Hal ini di tandai dengan cakupan pelayanan PDAM Tirta Kerta Raharja di wilayah Kabupaten Tangerang yang hanya sebesar 56.287 sambungan layanan atau 15,72 persen, masih jauh di bawah target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Tangerang dan masih tingginya tingkat pengaduan pelanggan yang mencapai 4.787 pengaduan (2016) serta masih terdapatnya keluhan-keluhan pelanggan PDAM Tirta Kerta Raharja sebagaimana diungkapkan saat wawancara.

Peran Dewan Pengawas juga dapat dilihat dari variabel *evaluation* (penilaian) dan *sanction* (sanksi). Penilaian peran menurut Biddle dan Thomas adalah pemberian kesan positif atau negatif yang didasarkan pada harapan masyarakat terhadap peran dimaksud. Sedangkan *sanction* (sanksi), adalah usaha orang untuk mempertahankan suatu nilai positif atau agar perwujudan peran diubah sedemikian rupa sehingga yang tadinya dinilai negatif menjadi positif.

Dari hasil wawancara dengan informan maka dapat disimpulkan bahwa secara normatif, Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja telah melaksanakan tugasnya, namun demikian masih perlu perbaikan dengan fokus pada peningkatan pelayanan, mengurangi tingkat kebocoran air, peningkatan kualitas dan kontinuitas air bersih sehingga mendapat kepuasan dari pelanggan.



2. Deskripsi Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja Dalam Meningkatkan Pelayanan Air Minum

a. Faktor Pendukung

1) Komitmen dan Dukungan Pemerintah Kabupaten Tangerang

Pemerintah Kabupaten Tangerang memiliki komitmen dan dukungan yang kuat untuk meningkatkan pelayanan air bersih pada masyarakat di Kabupaten Tangerang, yang ditandai dengan penetapan target cakupan layanan air bersih pada masyarakat sebesar 40 persen pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Tangerang Tahun 2013-2018.

Untuk mewujudkan target tersebut Pemerintah Kabupaten Tangerang telah memperkuat kelembagaan Dewan Pengawas dengan menambah keanggotaan Dewan Pengawas dari 3 orang menjadi 5 orang, dengan tujuan untuk meningkatkan peran Dewan Pengawas dalam menjalankan tugasnya sebagai lembaga yang melaksanakan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM Tirta Kerta Raharja.

2) Hubungan Baik Antar Organ PDAM

Hubungan baik antar organ PDAM merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Dalam menjalankan tugasnya, Dewan Pengawas dan Direksi telah membangun komitmen bersama untuk membina hubungan baik dan saling terbuka dalam memberikan masukan dan solusi perbaikan pelayanan air minum pada masyarakat. Dengan adanya kebersamaan dan hubungan baik tersebut, menjadi modal kuat untuk bersama-sama menemukan solusi atas segala keluhan pelanggan.

3) Sumber Daya Manusia (SDM) Dewan Pengawas

Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja memiliki Sumber Daya Manusia yang mumpuni untuk menjalankan tugas. Dengan di pimpin oleh Kepala Dinas Pendapatan Kabupaten Tangerang dan dibantu oleh 4 orang anggota yang memiliki tingkat pendidikan yang memadai dan berpengalamannya dibidangnya, merupakan salah satu faktor pendukung peran Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugas, karena dengan pendidikan dan pengalaman yang dimiliki, Dewan Pengawas sangat mudah untuk menguasai tugas dan tanggungjawabnya.

4) Pakta Integritas

Salah satu faktor pendukung peran Dewan Pengawas dalam meningkatkan pelayanan air minum pada masyarakat di Kabupaten Tangerang adalah fakta integritas yang telah di tanda-tangani bersama. Sebelum menjalankan tugas, Dewan Pengawas wajib menandatangani pakta integritas di depan Bupati Tangerang selaku pemilik PDAM Tirta Kerta Raharja. Dalam pakta integritas tersebut, Dewan Pengawas diwajibkan bersikap transparan, jujur, obyektif dan akuntabel dalam melaksanakan tugas, serta memberi contoh dalam kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam



melaksanakan tugas serta berperan secara pro aktif dalam upaya pencegahan dan pemberantasan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta tidak melibatkan diri dalam perbuatan tercela.

b. Faktor Penghambat

1) Tidak Memiliki Tim Ahli

Dalam menjalankan perannya, Dewan Pengawas tidak memiliki tim ahli yang memadai seperti Komite Audit, Keuangan dan Resiko, yang bertugas membantu Dewan Pengawas dalam melaksanakan pengawasan terhadap Direksi PDAM Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. Tim ahli tersebut sangat diperlukan mengingat Dewan Pengawas tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan audit terhadap kinerja kinerja Direksi, sehingga dengan dibentuknya Komite Audit, Keuangan dan Risiko tersebut dapat membantu Dewan Pengawas dalam mengevaluasi kinerja Direksi sekaligus sebagai masukan bagi Dewan Pengawas untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM Tirta Kerta Raharja.

Demikian pula Dewan Pengawas belum memiliki tim sekretariat yang memadai. Sampai saat ini hanya di bantu oleh 1 orang tenaga sekretariat yang merangkap sebagai Kepala Sub Bidang Administrasi dan Tata Usaha pada Satuan Sekretariat Perusahaan PDAM Tirta Kerta Raharja.

Dengan tidak memiliki alat kelengkapan tersebut maka Dewan Pengawas memiliki keterbatasan dalam hal mendapatkan informasi objektif di lapangan, sehingga tidak memiliki bahan pembandingan dari informasi-informasi yang disampaikan oleh Direksi. Demikian pula dengan tidak memiliki tim sekretariat yang memadai maka Dewan Pengawas sering melakukan pekerjaan yang kurang produktif seperti urusan administrasi, yang sebenarnya dapat dilaksanakan oleh tenaga administrasi.

2) Belum Adanya Pembagian Tugas

Dalam menjalankan peran dan tugasnya, Dewan Pengawas melaksanakan secara bersama-sama, tanpa adanya pembagian tugas yang jelas antara sesama anggota Dewan Pengawas. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat peran Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja dalam meningkatkan pelayanan air minum pada masyarakat karena masing-masing anggota Dewan Pengawas saling menunggu, kurang memiliki tanggung jawab yang jelas dan kurang fokus dalam menyelesaikan tugas sebagai organ PDAM yang memiliki peran sebagai pengawas, pengendali, pembina dan penghubung pada PDAM Tirta Kerta Raharja.

3) Minimnya Anggaran Operasional

Minimnya anggaran operasional Dewan Pengawas juga merupakan salah satu faktor penghambat peran Dewan Pengawas dalam menjalankan tugas. Dengan minimnya anggaran operasional, maka Dewan Pengawas tidak dapat menjangkau



seluruh kantor Cabang, kantor Wilayah dan Instalasi Kota Kecamatan (IKK) untuk melakukan pengawasan.

3. Deskripsi Peran yang Sesuai Dilakukan oleh Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja Dalam Meningkatkan Pelayanan Air Minum Pada Masyarakat

a. Peran Pengawasan

Dalam menjalankan perannya sebagai Pengawas, Dewan Pengawas ingin memastikan segala sesuatu berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan standar yang ditetapkan (*on the right track*), mencegah penyimpangan-penyimpangan dan memperbaiki kesalahan atau kelemahan. Sebagai salah satu organ PDAM Tirta Kerta Raharja yang memiliki tugas pengawasan, Dewan Pengawas harus mampu mengawasi pelaksanaan program kerja yang diajukan oleh Direksi, status kekayaan PDAM, pelaksanaan rencana strategis bisnis (*business plan/corporate plan*) dan rencana bisnis dan anggaran perusahaan.

Dalam hubungannya dengan peran sebagai pengawas, Dewan Pengawas harus melakukan kontrol terhadap proses pengambilan keputusan di lingkungan PDAM Tirta Kerta Raharja, termasuk menilai terhadap kualitas kebijakan yang ada saat ini dalam rangka memastikan kebijakan itu untuk meningkatkan pelayanan air minum pada masyarakat di Kabupaten Tangerang.

Selanjutnya peran Dewan Pengawas dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja PDAM adalah melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap pelaksanaan program yang ada pada seluruh instansi PDAM, apakah sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan master plan PDAM Tahun 2005-2020 yang telah disusun dan ditetapkan bersama-sama. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan program tersebut adalah bagaimana alokasi dana dan sumber-sumber dana bagi pelaksanaan program kerja yang dilakukan PDAM Tirta Kerta Raharja tersebut.

b. Peran Pengendalian

Dewan Pengawas dapat berperan sebagai pengendali PDAM Tirta Kerta Raharja. Peran pengendalian yang dilakukan oleh Dewan Pengawas bertujuan agar apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga dapat mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai. Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja berperan sebagai mitra Direksi dalam hal mengingatkan, mengoreksi dan meluruskan segala program kerja baik yang telah dilakukan maupun yang akan dilakukan.

Peran pengendalian ini penting untuk dilakukan oleh Dewan Pengawas agar Direksi dalam menjalankan tugasnya tidak salah sasaran, sekaligus memastikan bahwa Direksi melaksanakan semua program kerja sebagaimana telah ditetapkan bersama pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan target cakupan pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Tangerang sebesar 40 persen dalam



Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Tangerang Tahun 2013-2018 dapat tercapai.

c. Peran Pembinaan

Peran pembinaan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas dilakukan agar PDAM Tirta Kerta Raharja semakin berubah ke arah yang lebih baik. Menurut Miftah Thoha (2011:207), pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik. Sebagai perpanjangan tangan Bupati Tangerang, Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja berperan sebagai pembina PDAM yang berperan sebagai pemberi pengarahan, dorongan dan motivasi kepada Direksi dan jajaran PDAM Tirta Kerta Raharja agar bersemangat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

d. Peran Penghubung

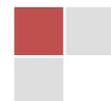
Sebagai perwakilan Pemilik dalam hal ini Bupati Tangerang, Dewan Pengawas memiliki peran sebagai penghubung antara Direksi dengan Bupati Tangerang. Peran Dewan Pengawas sebagai Penghubung tersebut dapat dilihat dari beberapa pasal dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian PDAM, antara lain; pada Pasal 7 yang mengatur tugas Direksi, salah satunya adalah menyusun dan menyampaikan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Strategis Bisnis kepada Kepala Daerah melalui Dewan Pengawas.

Selanjutnya pada Pasal 22 yang mengatur tugas Dewan Pengawas, salah satunya adalah: memeriksa dan menyampaikan Rencana Strategis Bisnis (*business plan/corporate plan*), dan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM yang dibuat Direksi kepada Kepala Daerah untuk mendapatkan pengesahan. Mengacu pada ketentuan tersebut maka Dewan Pengawas berperan sebagai penghubung antara Direksi dengan Pemilik.

e. Peran Penilai

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kebaikan PDAM, maka salah satu peran Dewan Pengawas adalah peran sebagai penilai. Pada Pasal 23 mengatur tentang kewenangan Dewan Pengawas, yaitu: menilai kinerja Direksi dalam mengelola PDAM, menilai laporan triwulan dan laporan tahunan yang disampaikan Direksi.

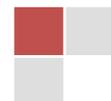
Kelima peran tersebut sangat penting untuk dilakukan Dewan Pengawas dalam menjalankan tugas agar dapat memastikan bahwa segala sesuatunya berjalan sesuai dengan visi, misi, tujuan dan target-target, sekaligus mengetahui tingkat akuntabilitas kinerja PDAM yang dapat dijadikan parameter penilaian keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) serta memastikan bahwa PDAM Tirta Kerta Raharja memberikan pelayanan yang terbaik pada masyarakat Kabupaten Tangerang.



PENUTUP

Kesimpulan

1. Berdasarkan indikator tentang perilaku dalam kaitannya dengan peran yang dikembangkan oleh Biddle dan Thomas, maka diketahui bahwa dilihat dari variabel *expectation* (harapan), tergambar adanya harapan agar para Dewan Pengawas meningkatkan perannya untuk mengawasi, mengendalikan dan membina terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM. Selanjutnya dilihat dari variabel *norm* (norma), Dewan Pengawas dalam menjalankan perannya telah patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan dilihat dari variabel *performance* (wujud perilaku), terungkap bahwa peran Dewan Pengawas dalam meningkatkan pelayanan air minum pada masyarakat di Kabupaten Tangerang masih belum optimal. Dilihat dari variabel *evaluation* (penilaian) dan *sanction* (sanksi), terungkap bahwa Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja telah melaksanakan tugasnya secara normatif, yakni secara berkala melaksanakan evaluasi terhadap kinerja Direksi baik triwulan maupun tahunan dan melaporkannya kepada Bupati Tangerang selaku pemilik PDAM Tirta Kerta Raharja, sehingga seluruh Dewan Pengawas tidak pernah mendapatkan sanksi dari Bupati Tangerang selaku pemilik modal PDAM Tirta Kerta Raharja.
2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat peran Dewan Pengawas dalam meningkatkan pelayanan air minum pada masyarakat di Kabupaten Tangerang. Faktor pendukung, antara lain; komitmen dan dukungan Pemerintah Kabupaten Tangerang, hubungan baik antar Organ PDAM, Sumber Daya Manusia (SDM) Dewan Pengawas dan Pakta Integritas. Sedangkan faktor penghambat, antara lain; tidak memiliki tim ahli, belum adanya pembagian tugas dan minimnya anggaran operasional.
3. Peran yang sesuai dilakukan oleh Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja dalam meningkatkan pelayanan air minum pada masyarakat adalah: *Pertama*, peran pengawasan yaitu melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja yang ada pada seluruh instansi PDAM, apakah sesuai dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Master Plan yang telah disusun dan ditetapkan bersama. *Kedua*, peran pengendalian yaitu memastikan agar apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga dapat mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai, serta mengingatkan, mengoreksi dan meluruskan segala program kerja yang akan dilaksanakan oleh manajemen PDAM. *Ketiga*, peran pembinaan yaitu melakukan pengarahan, memberi dorongan dan motivasi kepada Direksi dan jajaran PDAM Tirta Kerta Raharja agar memiliki bersemangat dalam memberikan pelayanan yang terbaik pada masyarakat. *Keempat*, peran penghubung yaitu memberikan penjelasan, pertimbangan dan saran kepada Bupati sebelum mengambil keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan PDAM yang dilaksanakan oleh Direksi. *Kelima*, peran penilai yaitu menilai kinerja Direksi, laporan triwulan dan laporan tahunan yang dibuat oleh Direksi, baik dari aspek



aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional, aspek sumber daya manusia, termasuk menilai kebijakan yang di ambil maupun perilaku Direksi dalam mengelola PDAM.

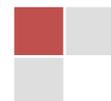
Rekomendasi

Dari hasil penelitian tersebut di atas, maka ada beberapa saran yang perlu dilakukan untuk perbaikan sebagai berikut:

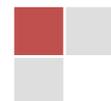
- 1) Dewan Pengawas PDAM Tirta Kerta Raharja perlu meningkatkan peran, antara lain; peran pengawasan, peran pengendalian, peran pembinaan, peran penghubung dan peran penilai terhadap pengurusan dan pengelolaan PDAM. Hal ini perlu dilakukan Dewan Pengawas agar PDAM Tirta Kerta Raharja agar kinerja PDAM Tirta Kerta Raharja semakin meningkat sehingga pelayanan air minum pada masyarakat Kabupaten Tangerang lebih optimal.
- 2) Dewan Pengawas dalam menjalankan tugasnya perlu membentuk tim ahli yang membantu tugas-tugas Dewan Pengawas, serta melakukan pembagian tugas yang jelas antar sesama anggota Dewan Pengawas, serta meningkatkan anggaran operasional agar pengawasan dapat menjangkau di seluruh instansi PDAM Tirta Kerta Raharja termasuk Kantor Cabang, Kantor Wilayah dan Instalasi Kota Kecamatan (IKK).
- 3) Dalam menjalankan tugasnya, hendaknya Dewan Pengawas melakukan perannya sebagaimana mestinya, antara lain; Peran pengawasan, yang di fokuskan pada pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja yang dilaksanakan jajaran manajemen PDAM Tirta Kerta Raharja. Peran pengendalian, yang di fokuskan pada mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai. Peran pembinaan, yang di fokuskan pada pemberian dorongan dan motivasi kepada Direksi dan jajaran PDAM Tirta Kerta Raharja. Peran penghubung, yang di fokuskan pada memberikan penjelasan, pertimbangan dan saran baik kepada Bupati Tangerang selaku pemilik maupun kepada Direksi PDAM Tirta Kerta Raharja, dan Peran penilai yang di fokuskan pada kinerja Direksi, laporan triwulan dan laporan tahunan yang dibuat oleh Direksi, termasuk menilai kebijakan yang di ambil maupun perilaku Direksi dalam mengelola PDAM.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Aksara. Jakarta.
- A.S., Moenir. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Basid, Abdul. 2014. *Transformasi Birokrasi Pelayanan Publik pada Buku Manajemen Birokrasi dan Kebijakan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Bauer, Jeffrey C. 2003. *Role Ambiguity and Role Clarity: A Comparison of Attitudes in Germany and the United States*. University of Cincinnati. Clermont.
- Bichu, YS. 2013. *Kamus Bahasa Indonesia*. Citra Harta Prima. Jakarta.
- Cohen, Bruce, J.. 1992. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Rineka Cipta. Yogyakarta.



- Creswell, J.W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset (edisi 3)*. Edisi Indonesia. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- _____. 2015. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Edisi Indonesia. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Dahlan, Alwi dkk. 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Darmadi, Hamid. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta. Bandung.
- Gronroos, C. 1990. *Service Manajement and Marketing: Managing and The Moment of Truth in Service Competition*. Massachusetts. Lexington.
- Hanafie, Sri Rahayu Djatimurti Rita. 2016. *Ilmu Sosial Budaya Dasar*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Gava Media. Yogyakarta.
- Irawan. Prasetya. 2004. *Logika dan Prosedur Penelitian, Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Masyarakat dan Peneliti Pemula*. STIA LAN Press. Jakarta.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Gaung Persada. Jakarta.
- Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby. 1997. *Management Quality and Competitiveness (Second Edition)*. Chicago. Irwin.
- Lewis, Carol W., and Stuart C. Gilman. 2005. *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. Market Street, Jossey-Bass. San Fransisco.
- Lukman, Samparan. 2000. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. STIA LAN Press. Jakarta.
- Moleong, Lexy. J. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mukarom, Zaenal dan Laksana, Muhibudin Wijaya. 2016. *Membangun Kinerja Pelayanan Publik*. CV. Pusaka Setia, Bandung.
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Nurcholis, Hanif. 2007. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Grasindo. Jakarta.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitan*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Raho, Bernard. 2007. *Teori Sosiologi Modern*, Prestasi Pustakaraya. Jakarta.
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar. Jakarta.
- _____. 2015. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Rewansyah, Asmawi. 2012. *Kepemimpinan Dalam Pelayanan Publik*. Rizky Grafis. Jakarta.
- Ridwan. 2007. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Alfabeta. Bandung.
- Rusidi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Diklat Kuliah PPS MAPD IPDN. Jatinangor.
- Ruslan, Rosady. 2003. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Sarwono, Sarlito W., 2015, *Teori-teori Psikologi Sosial*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.



- Sedarmayanti. 2013. Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Silalahi, Uber & Syafri, Wirman. 2015. Desentralisasi dan Demokrasi Pelayanan Publik. IPDN Press. Bandung.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016, Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan dan Implementasinya. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto, Soerjono. 1990. Sosiologi: Suatu Pengantar. Rajawali Press. Jakarta.
- Sugiyono. 2015. Memahami Penelitian Kualitatif. CV. Alfabeta. Bandung.
- Suhardono, Edy. 1994 Teori Peran PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. Metode Penelitian Pendidikan PT. Remaja Rosdakarya Bandung.
- Surjadi. 2012. Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Suwarno, Yogi. 2008. Inovasi di Sektor Publik. STIA-LAN Press. Jakarta.
- Taneko, Soeleman B. 1986. Konsepsi Sistem Sosial Indonesia. CV. Fajar Agung. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 1995. Manajemen Jasa. Andi. Yogyakarta.
- Wirutomo, Paulus. 1981. Pokok-Pokok Pikiran dalam Sosiologi. Rajawali Press. Jakarta.

