

---

## Implementasi Pelayanan Publik Birokrasi Di Indonesia

### *Public Service Implementation Bureaucracy In Indonesia*

Muhammad Reza Fahlevi, Asma Nuriah, Try Auliana Sinurat, Anggreni Tioda

Sitanggang, Friskilawati Purba, Yezkyna R. Pakpahan, Thresya N.E Silaen & Julia Ivanna

Jurusan Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Medan, Indonesia

Diterima: 05 Juni 2021; Direview: 08 Juni 2021; Disetujui: 05 Febuari 2023

\*Corresponding Email: [theovanniindah.25@gmail.com](mailto:theovanniindah.25@gmail.com)

---

#### Abstrak

Implementasi kebijakan publik merupakan sesuatu yang sangat penting. Kebijakan publik yang dibuat hanya akan menjadi 'macan kertas' apabila tidak berhasil dilaksanakan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan publik perlu dilakukan dengan mempertim-bangkan berbagai faktor, agar kebijakan publik yang dimaksud benar-benar dapat berfungsi sebagai alat untuk merealisasikan harapan yang diinginkan. Dengan kata lain, implementasi kebijakan publik merupakan upaya untuk merealisasikan suatu keputusan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Awal tahun 1970-an, implementasi dianggap sebagai hal yang tidak problematis dalam pengertian kebijakan, karena diasumsikan bahwa setelah diambil suatu kebijakan, maka selanjutnya perlu dilaksanakan begitu saja. Pandangan ini mulai berubah sejak dipublikasikannya hasil penelitian dari Pressman dan Wildavsky yang berjudul *Implementation* pada tahun 1973. Mereka meneliti program-program pemerintah federal untuk para penduduk innercity dari Oakland, California, yang menganggur, hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa program-program penciptaan lapangan kerja ternyata tidak dilaksanakan dengan cara seperti yang diantisipasi oleh para pengambil kebijakan. Penelitian-penelitian lainnya juga mengkonfirmasi bahwa program-program Great Society yang dilaksanakan oleh pemerintahan Johnson (1963-1968) di Amerika Serikat, tidak berhasil mencapai tujuan yang diinginkan dan bahwa masalahnya adalah dalam cara pelaksanaan program tersebut. Penelitian-penelitian di negara lain juga, seperti di Inggris pada awal tahun 1970-an ditemukan bukti yang sama, bahwa pemerintah ternyata tidak berhasil dalam mewujudkan kebijakan yang bermaksud untuk menimbulkan reformasi sosial. Masalah implementasi kebijakan publik (*Public Policy Implementation*) telah menarik perhatian para ahli ilmu sosial, khususnya ilmu politik dan administrasi publik, baik di negara maju maupun di negara berkembang.

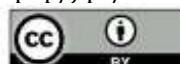
**Kata kunci:** Pelayanan Publik; Implementasi Kebijakan Publik; Kebijakan Publik.

#### Abstract

*The implementation of public policies is something important. Public policies that are made will only become 'paper tigers' if they are not successfully implemented. Therefore, the implementation of public policies needs to be done by considering various factors, so that the intended public policies can actually function as a tool to realize the desired expectations. In other words, the implementation of public policy is an effort to realize a decision or agreement that has been previously determined. In the early 1970s, implementation was seen as something that was not problematic in terms of policy, because it was assumed that after a policy was taken, it needed to be carried out just like that. This view has begun to change since the publication of Pressman and Wildavsky's study entitled *Implementation* in 1973. They examined federal government programs for unemployed inner-city residents of Oakland, California, the results of these studies showed that programs job creation has not been implemented in the manner anticipated by policy makers. Other studies have also confirmed that Great Society programs implemented by the Johnson administration (1963-1968) in the United States did not achieve their desired goals and that the problem was in the way the program was implemented. Research in other countries as well, such as in England in the early 1970s found the same evidence, that the government was not successful in realizing policies aimed at bringing about social reform. The issue of public policy implementation has attracted the attention of social science experts, particularly political science and public administration, both in developed and developing countries.*

**Keywords:** Public Service; Public Policy Implementation; Public Policy.

---



## PENDAHULUAN

Berbicara mengenai implementasi atau pelaksanaan kebijakan publik telah banyak dilakukan. Berbagai model untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik juga telah banyak dihasilkan dan digunakan untuk menganalisis pelaksanaan kebijakan publik. Namun, seringkali analisis mengenai implementasi kebijakan publik lebih banyak melihatnya dari perspektif administratif, yang terpisah dari proses politik. Kebanyakan penstudi seringkali beranggapan bahwa setelah kebijakan publik disahkan oleh pihak yang berwenang dengan sendirinya proses politik berakhir dan dimulailah proses administrasi oleh birokrasi untuk melaksanakan kebijakan publik. Persepsi ini memandang birokrasi sebagai aktor utama yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan publik. Proses birokrasi dan para birokrat diyakini akan dapat menerapkan kebijakan publik seperti yang diharapkan oleh pembuat kebijakan publik tersebut.

Padahal, sebenarnya kebijakan publik bersifat kompleks dan saling tergantung, sehingga hanya sedikit kebijakan publik yang bersifat selfexecuting atau dapat langsung diterapkan, tanpa prasyarat lainnya. Implementasi kebijakan publik merupakan sesuatu yang penting. Kebijakan publik yang dibuat hanya akan menjadi 'macan kertas' apabila tidak berhasil dilaksanakan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan publik perlu dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor, agar kebijakan publik yang dimaksud benar-benar dapat berfungsi sebagai alat untuk merealisasikan harapan yang diinginkan. Dengan kata lain, implementasi kebijakan publik merupakan upaya untuk merealisasikan suatu keputusan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sekalipun implementasi kebijakan publik memainkan peran penting dalam merealisasikan misi suatu kebijakan publik, tetapi tidak berarti bahwa implementasi kebijakan publik terpisah dari tahapan formulasi. Fadillah Putra (2001) mengatakan bahwa keberhasilan suatu kebijakan publik sangat tergantung pada tatanan kebijakan publik makro dan mikro. Artinya, formulasi kebijakan publik makro yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, keberhasilan implementasinya akan dipengaruhi oleh kebijakan publik operasional serta kelompok sasaran dalam mencermati lingkungan. Jadi, secara etimologis implementasi itu dapat dimaksudkan sebagai suatu aktivitas yang bertalian dengan penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan sarana (alat) untuk memperoleh hasil. Apabila pengertian implementasi di atas dirangkaikan dengan kebijakan publik, maka kata implementasi kebijakan publik dapat diartikan sebagai aktivitas penyelesaian atau pelaksanaan suatu kebijakan publik yang telah ditetapkan/ disetujui dengan penggunaan sarana (alat) untuk mencapai tujuan kebijakan. Dengan demikian, dalam proses kebijakan publik, implementasi kebijakan merupakan tahapan yang bersifat praktis dan dibedakan dari formulasi kebijakan yang dapat dipandang sebagai tahapan yang bersifat teoritis.

Implementasi kebijakan publik tidak hanya mencakup operasionalisasi kebijakan publik ke dalam mekanisme birokratis, tapi juga terkait dengan bagaimana agar kebijakan publik tersebut dapat diterima, dipahami, dan didukung oleh kelompok sasaran. Hal ini merupakan bagian dari proses politik. Sebagai Bagian dari proses politik, maka implementasi kebijakan publik juga perlu memperhatikan berbagai jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang berpengaruh pada perilaku semua pihak yang terlibat, sehingga kebijakan publik tersebut dapat mencapai harapan yang diinginkan. mplementasi kebijakan publik tidak selalu sejalan dengan apa yang sudah direncanakan dalam tahap formulasi kebijakan publik, atau antara visi dengan realitas. Hampir selalu terjadi distorsi antara hal-hal yang ingin dicapai dengan hal-hal yang tercapai atau terealisasikan. Banyak faktor yang dapat menimbulkan distorsi tersebut, misalnya sumber dana minimal yang dibutuhkan ternyata tidak tersedia, sementara pelaksanaan kebijakan publik itu tidak bisa ditunda. Demikian pula dengan kualitas pelaksana yang sebetulnya tidak memenuhi kriteria minimal yang dibutuhkan. Karena itu, Grindle (1980) menyebutkan 3 (tiga) hambatan besar yang acapkali muncul dalam pelaksanaan suatu kebijakan publik, yakni: (1) ketiadaan kerjasama vertikal, antara atasan dengan bawahan; (2) hubungan kerja horisontal yang tidak sinergis; dan (3) masalah penolakan terhadap perubahan yang datang dari publik maupun



kalangan birokrasi sendiri. Untuk mengatasi hambatan ini, maka pelaksana kebijakan publik perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi yang berkembang.

Berbeda dengan formulasi kebijakan publik yang mensyaratkan rasionalitas dalam membuat suatu keputusan, keberhasilan implementasi kebijakan publik kadangkala tidak hanya memerlukan rasionalitas, tapi juga kemampuan pelaksana untuk memahami dan merespon harapan-harapan yang berkembang di masyarakat, di mana kebijakan publik tersebut akan dilaksanakan. Dengan demikian, keberhasilan implementasi kebijakan publik memerlukan pendekatan top-down dan bottom-up sekaligus. Pendekatan top-down terutama berfokus pada ketersediaan unit pelaksana (birokrasi); standar pelaksanaan; kewenangan; koordinasi; dll. Pendekatan bottom-up menekankan pada strategi-strategi yang digunakan oleh pelaksana saat menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh suatu kebijakan publik sebagai dasar untuk memahami kebijakan publik itu secara keseluruhan. Keberhasilan implementasi kebijakan publik sangat tergantung pada keberhasilan mengidentifikasi jejaring kerjasama antar aktor yang terlibat dalam perumusan kebijakan publik itu, karena pada akhirnya aktor itulah yang akan melaksanakan apapun kebijakan publik yang dibuat. Karena itu, sejak tahapan formulasi kebijakan publik sudah harus diketahui secara pasti siapa yang berkepentingan; bagaimana interaksi antar aktor terbentuk; serta strategi yang digunakan untuk mencapai kepentingan itu.

Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan negara untuk melayani kebutuhan masyarakat atau melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan yang dimaksud bisa dalam bentuk barang maupun jasa. Sedangkan institusi pelaksana kegiatan pelayanan adalah instansi pemerintah baik di pusat, di daerah, dan juga di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah. Singkatnya, Pelayanan publik adalah aktivitas yang berkaitan erat dengan negara, bahkan merupakan bentuk nyata dari bagaimana sebenarnya negara berfungsi. Dan merupakan salah satu wahana interaksi langsung antara rakyat dengan negara melalui para penyelenggaranya. Pelayanan publik memiliki dimensi yang bersifat kekinian (current), yaitu memenuhi hajat hidup, pelayanan jangka panjang (enduring) dalam rangka pencapaian hakikat tujuan negara. Penyelenggaraan pelayanan publik dalam pemerintahan di atur dalam pedoman kerja masing-masing organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Sebagaimana dijelaskan oleh Budi Setiyono (2012: 25-27), Negara adalah entitas yang lahir sebagai produk dari sebuah proses sosial yang panjang dan kompleks. Suatu bangsa mendirikan negara dengan tujuan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan hidup, memberikan perlindungan, dan pelayanan kepada warganya. Lalu melaksanakan tugas tersebut dengan membentuk lembaga-lembaga pelayanan umum (dikenal dengan lembaga birokrasi). Kebijakan publik yang berkualitas tidaklah hanya berisi cetusan pikiran atau pendapat para administrator publik, tetapi harus berisi pula opini publik sebagai representasi dari kepentingan publik.

Oleh karena itu tugas utama administrator publik mempunyai hubungan yang erat sekali dengan kepentingan publik, dan untuk itu ia harus memperhatikan terhadap masalah-masalah, kebutuhan-kebutuhan dan tuntutan-tuntutan yang ada di lingkungannya. Administrator publik sebagai pelaku kebijakan merupakan salah satu komponen dari sistem kebijakan publik. Implementasi kebijakan publik merupakan proses kegiatan administratif yang dilakukan setelah kebijakan ditetapkan/ disetujui. Kegiatan ini terletak di antara perumusan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Implementasi kebijakan mengandung logika yang top-down, maksudnya menurunkan/menafsirkan alternatif-alternatif yang masih abstrak atau makro menjadi alternatif yang bersifat konkrit atau mikro. Sedangkan formulasi kebijakan mengandung logika bottom-up, dalam arti proses ini diawali dengan pemetaan kebutuhan publik atau pengakomodasian tuntutan lingkungan lalu diikuti dengan pencarian dan pemilihan alternatif cara pemecahannya, kemudian diusulkan untuk ditetapkan. Proses administratif yang dilakukan oleh unit-unit administratif pada setiap level pemerintahan disejalankan dengan tipe-tipe kebijakan yang telah ditetapkan. Berdasarkan penjelasan tersebut, adapun hal yang menjadi rumusan masalah yaitu, sebagai berikut :



1. Bagaimanakah Implementasi Pelayanan Publik Birokrasi Di Indonesia ?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi Implementasi Pelayanan Publik Birokrasi Di Indonesia ?
3. Bagaimanakah peranan masyarakat dan perintah dalam meningkatkan Implementasi Pelayanan Publik Birokrasi Di Indonesia ?

## **METODE PENELITIAN**

Dalam mendapatkan data penelitian, metode yang digunakan oleh penulis disini adalah metode studi pustaka. Dalam metode studi kepustakaan ini, kami menggunakan buku, jurnal, artikel-artikel, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang kami teliti. Studi pustaka merupakan penjelasan singkat tentang teori- teori yang ada sangkut pautnya dengan masalah yang diteliti. Penelaahan menunjukkan adanya penemuan-penemuan teori dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan masalah, baik yang mendukung maupun yang bertentangan dengan pendapat peneliti. Dengan demikian, diperoleh gambaran yang lengkap dan sistematis tentang duduknya permasalahan yang akan diteliti. Untuk kutipan- kutipan harus dicantumkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. (Usman, 2008).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Teori Pelayanan Publik**

Pelayanan publik sering dilihat sebagai representasi dari eksistensi birokrasi pemerintahan, karena hal itu bersentuhan langsung dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Filosofi dari pelayanan publik menempatkan rakyat sebagai subyek dalam penyelenggaraan pemerintahan (Rachmadi, 2008). Sebelum mengetahui arti kinerja pegawai publik, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai organisasi publik. Organisasi publik diartikan sebagai organisasi yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia, yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik (Sinambela, 2007). Secara eksplisit, Sianipar (1999) menjelaskan bahwa "pelayanan publik dapat dinyatakan sebagai segala sesuatu bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparatur pemerintah dalam bentuk barang dan jasa, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan perundangan yang berlaku". Widodo (2001) mengartikan pelayanan publik sebagai pemberian layanan keperluan masyarakat yang mempunyai kepentingan pada orang itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Selanjutnya di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Kepmen PAN) nomor 63 tahun 2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pada hakikatnya, penyelenggara pelayanan publik yang dimaksud di sini adalah pemerintah. Jadi pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai suatu proses pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh pegawai pemerintah, khususnya instansi yang bertanggung jawab terhadap pelayanan masyarakat. Menurut Widodo (2001), sebagai perwujudan dari apa yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh pelayan publik agar kualitas layanan menjadi baik, maka dalam memberikan layanan publik seharusnya:

- 1) Mudah dalam pengurusan bagi yang berkepentingan,
- 2) Mendapat pelayanan yang wajar,
- 3) Mendapat pelayananyang sama tanpa pilih kasih, dan
- 4) Mendapat perlakuan yang jujur dantransparan.

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanandan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan

merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Standar pelayanan publik, sekurang-kurangnya meliputi:

- 1) Prosedur pelayanan, yang dibakukan dan termasuk dengan pengaduan.
- 2) Waktu penyelesaian, yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian.
- 3) Biaya pelayanan, termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
- 4) Produk pelayanan, yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- 5) Sarana dan prasarana, yang memadai
- 6) Kompetensi petugas, yang harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Selanjutnya di dalam peraturan tersebut dikatakan bahwa hendaknya setiap penyelenggara pelayanan melakukan survey indeks kepuasan masyarakat secara berkala. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan dan menjaga kualitas pelayanan agar tetap pada tingkat yang baik, bahkan memuaskan.

## Standar Layanan

### Teori standar layanan

Setiap penyelenggaraan pelayanan harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan.

Menurut Wahyuni (2006) standar pelayanan publik berfungsi untuk memberikan arah bertindak bagi instansi penyedia pelayanan publik, di mana denganditetapkannya suatu standar atas pelayanan publik, maka dapat mempermudah instansi penyedia pelayanan untuk menentukan strategi dan prioritas. Terdapat dua manfaat standar pelayanan yang diungkapkan oleh Supranto dan Sugiyanti (2001 dalam Wahyuni, 2006), yaitu sebagai berikut:

- 1) Standar pelayanan memberikan jaminan mutu bagi pelanggan. Melalui standar pelayanan ini, masyarakat (pelanggan) dapat mengetahui apa saja yang diharapkan dari sebuah pelayanan.
- 2) Standar pelayanan dapat digunakan sebagai ukuran baku atas mutu yang harus ditampilkan oleh para petugas pelayanan.

Selanjutnya, di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004 disebutkan bahwa hendaknya setiap penyelenggara pelayanan melakukan survey indeks kepuasan masyarakat secara berkala. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan dan menjaga kualitas pelayanan agar tetap pada tingkat yang baik, bahkan memuaskan. Pada umumnya, masyarakat menginginkan produk jasa layanan yang memiliki karakteristik lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik. Dengan demikian, perlu diperhatikan dimensi waktu, biaya, maupun kualitas baik produk maupun sikap. Pelayanan yang terbaik adalah melayani setiap saat, secara cepat dan memuaskan, berlaku sopan, ramah, dan menolong, serta profesional (Rachmadi, 2008). Sejalan dengan otonomi daerah, pada hakekatnya pemerintah harus mampu menyediakan pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini sesuai dengan fungsi utama dari pemerintah yaitu memberikan kesejahteraan masyarakatnya. Tingkat kesejahteraan masyarakat akan sangat tergantung pada pelayanan publik yang prima yang dilaksanakan oleh pemerintah.

## Kinerja Birokrasi

### 1) Teori birokrasi pelayanan

Menurut Peter M. Blau dalam (Said, 2007:29) bahwa birokrasi adalah: "tipe organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif dalam skala besar dengan cara mengkoordinasikan pekerjaan banyak orang secara sistematis. Selanjutnya menurut Farel Heady (1989) dalam (Susilo 2006:121) menyatakan bahwa: "Birokrasi adalah struktur tertentu yang memiliki karakteristik tertentu: hierarki, diferensiasi dan kualifikasi atau kompetensi. Hierarkhi



berkaitan dengan struktur jabatan yang mengakibatkan perbedaan tugas dan wewenang antar anggota organisasi. Diferensiasi yang dimaksud adalah perbedaan tugas dan wewenang antar anggota organisasi birokrasi dalam mencapai tujuan.

Karl Marx (dalam Thoha, 2005) menyatakan birokrasi adalah negara atau pemerintah itu sendiri. Lebih lanjut Marx mengemukakan bahwa birokrasi merupakan instrumen yang di gunakan oleh kelas yang dominan untuk melaksanakan kekuasaan dominasinya atas kelas-kelas sosial lainnya. Paradigma ekonomi klasik menyatakan bahwa ada empat peran utama dari pemerintah: distribusi, stabilisasi, pertahanan dan kemananan serta pemenuhan sektor publik (Musgrave, 1980). Peran distribusi pemerintah berarti, pemerintah harus mampu menjaga keseimbangan antara kelompok kaya dan miskin, menentukan besaran pajak dan besaran subsidi. Peran stabilisasi menunjuk peran pemerintah sebagai pihak yang paling bertanggung jawab dalam menjaga stabilitas ekonomi, tingka inflasi dan kondisi yang refresentatif bagi aktivitas ekonomi warga negara. Peran pertahanan keamanan menunjuk bahwa peran negara sebagai pelindung, mitra dan poengayom masyarakat. Sedangkan peran pemerintah sebagai penyelenggara sektor publik menunjuk bahwa pemerintah adalah pihak yang bertanggung jawab atas segala pemenuhan kebutuhan publik.

### **Kinerja birokrasi pelayanan**

Kenyataan bahwa birokrasi publik berkaitan erat dengan stakeholders yang sarat kepentingan, berimplikasi pada seringnya terjadi benturan satu dengan lainnya. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholders juga berbeda-beda. Namun, ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Dwiyanto, 1995), yaitu sebagai berikut.

#### 1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahaini sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

#### 2. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dan organisasi publik. Kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan terhadap kualitas pelayanan seringkali dapat diperoleh dan media massa atau diskusi publik. Akibat akses terhadap informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

#### 3) Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kcbutuhan dan azpirasi.

## Kualitas Pelayanan Publik

### 1. Teori kualitas pelayanan

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2001). Sehingga definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono, 2007).

Kualitas pelayanan (service quality) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima / peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan / inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Jika jasa yang diterima atau dirasakan (perceived service) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk.

Menurut Kotler (2002:83) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering. Kata-kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan tetapi dari beberapa definisi yang dapat kita

jumpai memiliki beberapa kesamaan walaupun hanya cara penyampaiannya saja biasanya terdapat pada elemen sebagai berikut:

- 1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- 2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
- 3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Dari definisi-definisi tentang kualitas pelayanan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi harapan konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau Service yang disampaikan oleh pemilik jasa yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramah-tamahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan (Service quality) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima atau peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Hubungan antara produsen dan konsumen menjangkau jauh melebihi dari waktu pembelian ke pelayanan purna jual, kekal abadi melampaui masa kepemilikan produk. Perusahaan menganggap konsumen sebagai raja yang harus dilayani dengan baik, mengingat dari konsumen tersebut akan memberikan keuntungan kepada perusahaan agar dapat terus hidup.

## Kepuasan Masyarakat

### 1. Teori kepuasan konsumen

Pengertian secara umum mengenai kepuasan atau ketidakpuasan konsumen merupakan hasil dari adanya perbedaan-perbedaan antara harapan konsumen dengan kinerja yang dirasakan oleh konsumen tersebut. Dari beragam definisi kepuasan konsumen yang telah diteliti dan didefinisikan oleh para ahli pemasaran, dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen



merupakan suatu tanggapan perilaku konsumen berupa evaluasi purna beli terhadap suatu barang atau jasa yang dirasakannya (kinerja produk) dibandingkan dengan harapan konsumen.

Kepuasan konsumen ini sangat tergantung pada persepsi dan harapan konsumen itu sendiri. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan konsumen ketika melakukan pembelian suatu barang atau jasa adalah kebutuhan dan keinginan yang dirasakan oleh konsumen tersebut pada saat melakukan pembelian suatu barang atau jasa, pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi barang atau jasa tersebut serta pengalaman teman-teman yang telah mengkonsumsi barang atau jasa tersebut dan periklanan.

Didalam lingkungan yang kompetitif, indikator yang dapat menunjukkan kepuasan konsumen adalah apakah konsumen tersebut akan membeli kembali dan menggunakan produk tersebut diwaktu yang akan datang. Adapun beberapa pengertian kepuasan konsumen menurut para peneliti adalah sebagai berikut : Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesan terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya (Kotler,2001). Jadi, kepuasan merupakan fungsi dari persepsi atau kesan atas kinerja dan harapan. Jika kinerja berada dibawah harapan maka pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan maka pelanggan akan puas. Jika kinerja melebihi harapan maka pelanggan akan amat puas atau senang. Kunci untuk menghasikan kesetiaan pelanggan adalah memberikan nilai pelanggan yang tinggi.

Hubungan antara kepuasan pelanggan dan pelanggan yang loyal adalah tidak proporsional, contohnya adalah kepuasan pelanggan yang diranking dengan skala 1-5, yaitu :

1. Kepuasan pelanggan pada tingkat sangat rendah (tingkat 1), kemungkinan besar pelanggan akan berpindah meninggalkan perusahaan dan menjelek- jelekkannya.
2. Kepuasan pelanggan pada tingkat 2 sampai dengan tingkat 4, pelanggan merasa agak puas, tetapi masih mungkin untuk berpindah ketika suatu penawaran lebih baik muncul.
3. Kepuasan pelanggan pada tingkat 5, pelanggan sangat mungkin membeli kembali dan bahkan menyebarkan kabar baik tentang perusahaan. Kesenangan atau kepuasan yang tinggi menciptakan suatu ikatan emosional dengan merek atau perusahaan tersebut dan tidak hanya terpaku pada pilihan yang masuk akal saja. Sedangkan kepuasan menurut Kotler dan Armstrong (2001:9) : Kepuasan

konsumen adalah sejauh mana anggapan kinerja produk memenuhi harapan pembeli. Bila kinerja produk lebih rendah ketimbang harapan pelanggan, maka pembelinya merasa puas atau amat gembira.

## **2. Indeks kepuasan masyarakat**

Sejalan dengan hal tersebut diatas, maka untuk memenuhi keinginan masyarakat (pelanggan), Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) dalam keputusannya Nomor : 81/1995 menegaskan bahwa pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut :

1. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur atau tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.
2. Kejelasan dan kepastian, menyangkut : Prosedur atau tata cara pelayanan umum, Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif, Unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum, Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya, Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum, Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan dan kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum, Pejabat yang menerima keluhan pelanggan (masyarakat).
3. Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
4. Keterbukaan, dalam arti bahwa prosedur atau tata cara, persyaratan, satuan kerja atau pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya atau tarif





dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan difahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

5. Efisien, meliputi : Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan. Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.
6. Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan : Nilai barang atau jasa pelayanan umum dengan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajaran, Kondisi dan kemampuan pelanggan (masyarakat) untuk membayar secara umum, Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
7. Keadilan yang merata dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil
8. Ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Kompetensi pelayanan prima yang diberikan oleh aparatur pemerintahan kepada masyarakat, selain dapat dilihat dalam keputusan Menpan nomor 81/1993, juga dipertegas dalam instruksi Presiden nomor 1/1995 tentang peningkatan kualitas aparatur pemerintah kepada masyarakat.

Kualitas pelayanan masyarakat dewasa ini tidak dapat diabaikan lagi, bahkan hendaknya sedapat mungkin disesuaikan dengan tuntutan era globalisasi. Pemerintah sebagai penyedia jasa layanan publik, harus senantiasa meningkatkan kualitasnya. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS), perlu disusun indeks kepuasan masyarakat sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan.

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya (Kepmen PAN no. 25 tahun 2004).

Menurut Kepmen PAN No. 25 tahun 2004, ada beberapa dimensi yang menjelaskan kinerja pegawai pelayanan publik. Dari peraturan tersebut, ada 14 hal yang berkaitan dengan kepuasan masyarakat dari pelayanan yang dilakukan oleh pegawai atau petugas pelayanan, yaitu:

- 1) Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
- 2) Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang dibutuhkan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
- 3) Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
- 4) Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
- 5) Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
- 6) Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
- 7) Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
- 8) Keadilan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;



9) Kesopanan petugas pelayanan, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;

### Hasil Analisis

Pelayanan publik (*public services*) adalah suatu pelayanan yang diberikan pemerintah sebagai bentuk tanggungjawabnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Apabila kebutuhan masyarakat diabaikan atau bahkan pelayanan publik tersebut yang justru lebih mempersulit masyarakat maka pelayanan publik di negara tersebut dapat dikategorikan memiliki pelayanan publik yang buruk. Dinamika global menuntut pemerintah yang lebih profesional dalam memberikan pelayanan. Oleh karena itu, masyarakat berhak mendapatkan pelayanan publik yang baik, cepat, and murah.

Meminjam pendapat dari Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 1996 : 51) mendefinisikan kualitas secara lebih luas cakupannya: "Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan". Sedangkan menurut Wycof (dalam Tjiptono, 1996 : 59) "kualitas jasa atau layanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan". Dengan kata lain, kualitas adalah sesuatu yang menggambarkan suatu nilai yang dapat memenuhi ekspektasi/keinginan pelanggan.

Pelayanan adalah proses kegiatan pemenuhan kebutuhan masyarakat yang berkenaan dengan hak-hak dasar dan hak pemberian, yang wujudnya dapat berupa jasa dan layanan. Terwujudnya peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan (*service delivery*), yang didukung oleh peningkatan kapasitas pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam mengelola urusan masyarakat. Untuk bisa mengukur kualitas pelayanan publik terdapat beberapa hal yang menjadi tolak ukurnya, antarlain: (1) sarana pelayanan dalam menunjang pemberian pelayanan, (2) keandalan terhadap metode sistem pelayanan yang efektif dan efisien, (3) jaminan akan keamanan dan *privacy* terhadap produk pelayanan, (4) harga produk layanan yang terjangkau dan proporsi serta adil, (5) empati atau tingkat hubungan yang intens dan saling menghargai serta menghormati antara pemberi pelayanan dengan publik yang dilayani.

Pelayanan publik di Indonesia masih sangat rendah, demikian salah satu kesimpulan Bank Dunia yang dilaporkan dalam *World Development Report 2008* dan hasil penelitian *Governance and Desentralization Survey (GDS) 2008*. Buruknya pelayanan publik di Indonesia bukanlah suatu hal yang baru, fakta di lapangan menunjukkan indikasi kuat bahwa pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah cenderung masih belum merata bahkan mendiskreditkan masyarakat. Dalam penelitian yang termuat dalam GDS menemukan tiga masalah penting yang banyak terjadi di lapangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu: a) besarnya diskriminasi pelayanan, b) tidak adanya kepastian biaya dan waktu pelayanan, dan c) rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. (Heryanto, 2014)

Ketidakpuasan terhadap kinerja pelayanan publik, dapat dilihat dari rasa keengganan masyarakat dalam hal berhubungan dengan birokrasi pemerintah. Kinerja yang kurang responsif, kurang informatif, kurang koordinasi, tidak mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat juga merupakan faktor pendukung bahwa masyarakat merasa diabaikan haknya untuk dilayani sebagai warga negara. Bahkan di beberapa birokrasi masih terdapat oknum-oknum yang melakukan pungli agar dapat menambah pemasukan demi kepentingan pribadi. Hal ini disebabkan karena masih semerawutnya birokrasi di pemerintahan dan juga yang tidak kalah penting adalah urusan infrastruktur yang masih belum merata.

Untuk dapat merubah kualitas pelayanan publik menjadi lebih baik, maka Presiden mengeluarkan peraturan Presiden pada Nomor 81 Tahun 2010 mengenai tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* yang menyatakan bahwa dalam mempercepat tercapainya suatu tata kelola pemerintahan yang baik, maka perlu melakukan reformasi birokrasi diseluruh Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah. Pemerintah presiden ini seolah menginsturksikan



bahwa perlu adanya diadakan reformasi birokrasi untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik. Berdasarkan peraturan tersebut, maka pemerintah mengambil langkah dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan dengan cara memperbaiki manajemen kualitas jasa.

Monitoring kinerja juga perlu untuk dilakukan sebagai alat untuk mengevaluasi apakah pelayanan publik dan program-program organisasi penyedia layanan publik ini sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat. Dengan melakukan monitoring kinerja secara berkelanjutan, tentunya akan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi layanan publik itu sendiri. Sehingga kualitas pelayanan publik akan bergerak kearah yang lebih baik.

## SIMPULAN

Pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh instansi Pemerintah di Pusat, Daerah, dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan publik adalah suatu pelayanan yang diberikan pemerintah sebagai bentuk tanggungjawabnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk itu, pemerintah harus melayani kebutuhan masyarakat dengan baik. Dari pembahasan di atas telah dijelaskan bahwa di Indonesia pelayanan publiknya masih sangat rendah. Masih banyak pelayanan publik yang tidak baik sehingga membuat masyarakat enggan untuk berhubungan dengan birokrasi pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah seharusnya lebih memperhatikan lagi pelayanan publik di Indonesia agar masyarakat pun nyaman untuk memakai jasa pelayanan dari pemerintah. Mengingat pelayanan publik di Indonesia masih sangat jauh dari yang diharapkan, seharusnya perlu diadakan evaluasi terhadap kinerja birokrasi serta infrastruktur dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat agar meningkat. Untuk meningkatkan pelayanan publik di Indonesia itu tidak hanya diharapkan oleh pemerintah saja tetapi juga adanya peran masyarakat. Di harapkan masyarakat juga bekerja sama untuk mengawasi kinerja birokrasi serta melaporkan setiap adanya kejanggalan yang terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Administrasi Publik*, 1 (1), 1–11.
- Armelia. (2016). Implementasi Kualitas Pelayanan Publik Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Di Kota Palu. *Jurnal Katalogis*, 129-139.
- Asmawi, Awing, dkk. Masalah Dan Dinamika Implementasi Kebijakan Publik Tentang Transportasi. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 205-218.
- Daraba, D. (2019). Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik. Jakarta: Leisyah.
- Djaelangara, R. (2021). Tinjauan Kritis Konsep Dan Implementasi Pelayanan Publik Di Indonesia. *Jurnal Academica*. 273-288.
- Heryanto, Y. (2014). Implementasi Good Governance Terhadap Peningkatan Pelayanan Publik di Indonesia. *JURNAL LOGIKA*, 23-40.
- Idrus. (2019). Implementasi Pelayanan Publik Pada Program SIDUKUN 3 In 1 Dalam Pengurusan Administrasi Kependudukan Di DKI Jakarta. *Journal of Governance and Local Politics (JGLP)*, 193-204.
- Ihsanuddin . 2014. Kualitas Pelayanan Publik Pada Badan Perizinan Penanaman Modal Dan Promosi Daerah (BP2MPD) Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi*. (1) 2: 1-9. ISSN : 2356-3885 92
- Kurniawan, Robi Cahyadi. 2016. Inovasi Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah. *Fiat Justisia Journal of Law*. 569-586.
- Nuriyanto. (2014). Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Indonesia, Sudahkah Berlandaskan Konsep "Welfare State"? *Jurnal Konstitusi*, 428-253.



- 
- Nurdin, I. (2019). *Kualitas Pelayanan Publik (Perilaku Aparatur Dan Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik)*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Purwanto, E.A., dan Sulistyastuti, D. (2012). *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. (Gava Media, Ed.). Yogyakarta.
- Samodra, W., & Purbokusumo, Y. (1998). Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 2(2), 38-51.
- Sururi, A. (2020). Kinerja Implementasi Pelayanan Publik Pemerintah Kecamatan di Kota Cilegon. *Aristo (Social, Politic, Humaniora)*, 129-153.
- Taufiqurokhman, & Satispi, E. (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. Ciputat: Umj Press.
- Usman, H. (2008). *Metodologi Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Yuniningsih, T. (2019). *Kajian Birokrasi*. Semarang: Departemen Administrasi Publik Press.

