

Kebijakan Pemerintah terhadap Birokrasi Pelayanan Publik di Bandara Internasional Soekarno Hatta

Government Policy on Public Services Bureaucracy
at Soekarno Hatta International Airport

✉^{1,3}Elisari Gulo, ²Martitah, ²Dani Muhtada, ³Rusman Ghazali,
³Ananda Miftahjannah

¹Magister Hukum, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

²Fakultas Hukum, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

³Magister Administrasi Publik, Universitas Nasional, Indonesia

ARTICLE INFO

Birokrasi,
Pelayanan Publik,
Kebijakan Pemerintah

Article History:

Received : 23 Maret 2022

Accepted : 06 April 2022

Publish : 24 Des 2022

ABSTRAK:

Birokrasi sebagai struktur, sistem, dan tatanan aturan yang ditetapkan dalam mengendalikan aktifitas organisasi pada sistem administratif penyelenggaraan negara dengan arah tujuan peningkatan kualitas pelayanan publik, akuntabilitas kerja, dan terhindar (korupsi, kolusi, nepotisme). Kebijakan pada dasarnya bentuk tindakan, kebijaksanaan, dan keputusan (eksekutif, legislatif, yudikatif) berdasarkan aturan hukum yang berlaku. Era disruptive innovation mengalami perkembangan teknologi informasi komunikasi, pergerakan kebijakan pemerintah berpengaruh besar pada birokrasi pelayanan publik khususnya disektor penerbangan. Hal ini menempatkan kenyataan bahwa transportasi udara sangat penting sebagai penunjang aktivitas tiap individu di era ini dan dimasa yang akan datang. Harapan besar rakyat mendapat rasa keadilan, kesetaraan, jaminan, perlindungan, kesempatan, keamanan dan kenyamanan setiap pengguna jasa bandar-udara. Ekspektasi birokrasi pelayanan publik sesungguhnya patuh terhadap tatananan sistem prosedur dan aturan hukum yang berlaku untuk kepentingan bersama. Terobosan inovasi modern penyelenggaraan pelayanan publik mengedepankan standar transparansi sebagai bentuk (keadilan, kepastian, jaminan), serta menyiapkan SDM-multifaset yang memberikan pelayanan prima-excellent.

ABSTRACT:

Bureaucracy as a structure, system, and order of rules established in controlling organizational activities in the state administration system with the aim of improving the quality of public services, work accountability, and avoiding (corruption, collusion, nepotism). Policies are based on the form of actions, actions, and decisions (executive, legislative, judicial) based on the applicable law. The era of disruptive innovation experienced the development of communication technology, the movement of government policies had a major influence on public services, especially in the aviation sector. This puts the fact that air transportation is very important to support the activities of each individual in the present era and in the future. The people's great hope is to get a sense of justice, find out, guarantee, protect, opportunity, security and comfort every user of airport services. Expectations of public services that comply with the system of procedures and rules that apply to the interests of interests. Breakthrough innovation in public service delivery on transparency standards as a form (fairness, certainty, guarantee), as well as providing multifaceted human resources that provide excellent service.

How to Cite:

Gulo, E., Martitah., Muhtada, D., Ghazali, R., Miftahjannah., A. (2022). Kebijakan Pemerintah terhadap Birokrasi Pelayanan Publik di Bandara Internasional Soekarno Hatta. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 16(2), 125-140. <http://doi.org/10.32781/cakrawala.v16i2.416>.

✉ Corresponding author :

Address : Sekaran, Kec. Gn. Pati, Kota Semarang,
Jawa Tengah 50229

Email : elisarigulo@gmail.com

Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International License.



Hal. 125-140

PENDAHULUAN

Era kini dan masa depan salah satu kebutuhan tiap individu manusia dalam melakukan sekaligus menunjang aktivitas, kegiatan, dan perjalanan baik skala nasional maupun internasional melalui transportasi udara. Dengan itu, sangatlah penting sistem pelayanan optimal dilingkup transportasi udara dengan mendukung tiap kegiatan maupun aktivitas yang akan hendak dilakukan oleh tiap individu. Hal inilah perlu penataan birokrasi didukung oleh kebijakan publik ditiap aktivitas pelayanan publik pada sektor bandar-udara di soekarno hatta agar tercipta pelayanan yang *excellent service*.

Langkah menghadapi kita pada perkembangan global yang kian hari semakin kompleks mengalami percepatan perubahan disemua lini, seakan sudah menanti era society 5.0 dihadapan mata. Tiap negara seakan dituntut mengimbangi setiap perubahan yang drastis mengalami *progress paradigm*. Tidak hanya demikian ditiap pemerintahan, organisasi, industri, pendidikan, lembaga maupun swasta dan lainnya, seakan ikut berpartisipasi serta berkontribusi pada tuntutan perkembangan global, jika langkah menghadapi era globalisasi seakan tergilas akan perkembangannya kini dan dimasa yang akan datang (Gulo, 2021).

Impian bersama dalam birokrasi adalah tidak menyimpang dan berbelit-belit dari standar ketetapan prosedur aturan hukum. Keinginan itu secara profesional, transparan, bersih, efektif, efisien, produktif, terlebih terhindar dari segala bentuk (korupsi, kolusi, nepotisme). Birokrasi mempunyai tujuan meningkatkan mutu, kualitas, etos pelayanan kepada masyarakat agar terciptanya birokrasi yang baik, berintegritas, adaptif, berkinerja, berdedikasi tinggi, loyal, netral hingga melayani publik yang memegang teguh nilai dasar kode etik ditiap institusi/

organisasi tanpa adanya perbedaan satu sama lainnya “*Bhinneka Tunggal Ika*”.

Sebaik mungkin pemerintah menyusun kebijakan yang mendukung sekaligus mendobrak kemajuan sektor penerbangan khususnya bandara soekarno hatta dalam pembahasan artikel ini, baik dalam fasilitas publik, tatanan birokrasi dan skala standar pelayanan publik dalam nasional bertaraf internasional. Sejalan amanah UUD 1945 nilai dasar negara (*grundnorm*) “memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial”. (MK, 2018)

Aturan dasar negara (*staatsgrundgesetz*) mengatakan sekaligus berfungsi sebagai tolak ukur norma hukum positif tertinggi yang mengatur kesetaraan, keadilan bagi semua rakyatnya dalam hal ini tentang kebandarudaraan. Sekaligus kajian penegakan hukum, pembuatan kebijakan (pusat dan daerah), penataan birokrasi sehingga mengatasi tingkat kesenjangan rendahnya kesadaran mentaati peraturan pelayanan yang dilaksanakan ditengah masyarakat.

Rumusan masalah: Birokrasi Pelayanan Publik Di Bandara Soekarno Hatta; Kebijakan Pemerintah Pada Pelayanan Publik Disektor Bandar Udara.

METODE

Pendekatan kualitatif yang mengidentifikasi “*Government Policy on Public Service Bureacracy at Soekarno Hatta International Airport*”, maupun perkembangannya dalam rumpun Ilmu Hukum dan Administrasi Publik yang mengatur birokrasi, kebijakan terapan, dan prosedur pelayanan publik dengan memastikan efisiensi organisasi. Data dikumpulkan, dipetakan/diurutkan sesuai isu baru, tema utama mempergunakan langkah: pengenalan, pengidentifikasian, pengindeksan, dan pemetaan (Srivastava,

2009). Pengumpulan data, penulis gunakan bentuk partisipan dari fenomena/peristiwa yang hendak diteliti (Cresswel, 2003; dalam Srivastava A. & Thomson S.B, 2009). Pengembangan materi penulis gunakan *library research* dan metode wawancara guna menunjang kualitas penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Birokrasi Pelayanan Publik

Birokrasi dikemukakan Max Weber: 1864-1920, dalam bahasa Jerman “*bureaucratia*” atau “*birocrate*”, bahasa Inggris “*bureaucracy*”, bahasa Prancis (*bureau*: meja/kantor), bahasa Yunani (*kratos/cratein*: kekuasaan atau kekuasaan politik). Birokrasi adalah kekuasaan atau wewenang pemerintah, lembaga, ataupun organisasi acuannya pada pejabat atau pegawai yang dibayar (*salary*) dan bertanggung jawab melaksanakan pekerjaannya (*work*) sesuai ketentuan aturan di tiap institusi/organisasi tersebut (Serpa, 2019). Titik tumpu utama birokrasi tiap pegawai administrasi agar lebih optimal, ada beberapa hal (Yuniningsih, 2019):

- a. Adanya kerja yang sangat ketat berorientasi pada peraturan (*rule*);
- b. Bersifat spesialisasi pekerjaan (*job specification*);
- c. Bersifat kaku dan sederhana (*zakelijk*);
- d. Penyelenggaraannya dilaksanakan secara resmi (*formale*);
- e. Sifatnya sentral dan terpusat (*hierarchy*);
- f. Sifatnya tidak melanggar ketentuan yang telah disepakati/ditetapkan (*rasional*);
- g. Berbentuk terstruktur susunan organisasi yang jelas dan teratur (*sistematis*);
- h. Patuh dan taat pada peraturan dengan ketentuan yang ada (*obedience*);
- i. Adanya kedisiplinan di internal maupun eksternal organisasi (*discipline*);
- j. Tidak membedakan ataupun pandang bulu (*impersonal*);

k. Kadang kala prosedur pelayanannya berbelit-belit sehingga menyulitkan proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

Gagasan Weber tentang birokrasi idealnya sebagai sarana rasional melaksanakan kontrol efisiensi manusia mencakup kompetensinya, kualitas kerja, kecepatan keseragaman tindakan, keputusan dan prosedur, aturan hukum, keahlian dan loyalitas kerja dalam melayani masyarakat dengan baik, tindakan itulah terhindar segala korupsi, kolusi, nepotisme pada penilaian publik diorganisasi dengan mengedepankan kesetaraan dan keadilan (Ferreira, 2019). Demikian halnya birokrasi Bandara Soekarno Hatta perlu penataan sesuai era *disruptive innovation* atau lebih dikenal “*grand design reformasi birokrasi*” sebab birokrasi merupakan organisasi terbuka yang mempengaruhi ataupun dipengaruhi oleh lingkungan mereka di tiap organisasi dalam pelaksanaan perkembangannya dengan adanya SDM-multifaset akan memperoleh kemanjurannya secara efektif, efisien, terintegrasi, konsisten, dan terukur (Aldrich, 2008).

Baik buruknya birokrasi akan tercermin perilaku individu manusia itu (birokrat), sehingga menjelma pada perilaku individu lainnya di dalam organisasi tersebut. Pemerintah, organisasi, lembaga lainnya tidak diperkenankan menjalankan birokrasi dan aturan kebijakan layaknya seperti bisnis (*business*), namun harus dijalankan sesuai demokrasi atas komitmen dan imaji kepentingan bersama tiap organisasi/institusi dalam pelayanan publik yang memperlakukan warga negara (*citizen*) merasa lebih dihargai dan dilayani (Denhardt, 2007).

Kinerja birokrasi sangatlah penting memungkinkan organisasi/institusi untuk lebih efektif mengatur layanan publik, penegakan hukum, pelaksanaan dan penerapan kebijakan, pengorganisasian

maupun penyediaan infrastruktur, serta memberikan barang/jasa pada perusahaan (BUMN, BUMD, Swasta) dan organisasi non pemerintahan lainnya. Sebagai konsep birokrasi pada dasarnya dibentuk sebagai tujuan menciptakan rasionalitas, keteraturan formasi hubungan kerja dengan mengantisipasi tindakan-tindakan yang tidak sesuai. Konsep birokrasi dengan karakteristik dasarnya: (1). Sebagai rantai komando hirarkis; (2). Spesialisasi berdasarkan fungsi; (3). Sebagai keseragaman kebijakan terhadap hak dan kewajiban; (4). Standarisasi prosedur di tiap pekerjaan atau aktifitas yang dilakukan; (5). Jenjang karir berdasarkan promosi ataupun kompetensi; (6). Hubungan impersonal timbal balik. (Taufiq, 2014)

Landasan prinsip *GCG* mendasari suatu mekanisme pengelolaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha tujuannya meningkatkan citra perusahaan, efisiensi, efektifitas, dan tanggung-jawab sosial. Tata kelola perusahaan yang baik tertuang dalam Permen BUMN-RI No: 09/MBU/2012 atas perubahan Permen BUMN-RI No: 01/MBU/2011 pasal 3, tentang penerapan *GCG* dengan prinsip dan tujuan (BUMN**, 2011; 2012):

a. *Transparansi (transparency)*: membangun kepercayaan dan membuat karyawan nyaman bekerja untuk perusahaan dengan standar etika yang lebih tinggi, ketika transparansi ditambahkan pada budaya perusahaan, maka karyawan akan lebih terlibat dan berkomitmen pada visi perusahaan (Salem, 2021). *Transparansi* sebagai bentuk integritas, mengacu pada kejujuran yang dapat dipercaya dalam melaksanakan tugasnya dan terhindar dari segala bentuk penyalahgunaan wewenang di tiap organisasi itu. (Armstrong, 2005)

b. *Akuntabilitas (accountability)*: mengarah pada kewajiban pejabat publik untuk laporan penggunaan sumber daya dan pertanggung-jawaban atas kesuksesan maupun kegagalan memenuhi tujuan kinerja secara efektif ataupun tidak sesuai prosedur (Nugraha, 2015). Hal lain akuntabilitas merupakan prasyarat menopang kepercayaan publik sebagai kunci *good governance*. Namun, jika tindakan mereka berindikasi KKN ataupun mal-administrasi didalam organisasi tersebut sebagai bentuk yang menunjukkan kegagalan sistematis pemerintahan itu, demikian halnya *good corporate governance* (Armstrong, E. 2005:2-3).

c. *Pertanggungjawaban (responsibility)*: kesesuaian pengembangan pengelolaan yang baik, dan tanggungjawab sosial organisasi menjaga keseimbangan sesuai peraturan perundang-undangan atau prinsip-prinsip korporasi yang sehat (Armstrong, E. 2005:3-4), sumber lain prinsip dasarnya memastikan kepatuhan kegiatan organisasi, tindakan dan perilaku sesuai peraturan perundang-undangan yang relevan, serta nilai etika sosial. (Burak, 2017)

d. *Kemandirian (independency)*: adalah mendukung upaya perusahaan mengembangkan mekanisme kontrol pengelolaan secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai tatanan aturan dan prinsip-prinsip korporasi yang baik, sehingga dengan mengikuti semua tujuan, aturan, stuktur prosedur akan meningkatkan nilai pemegang saham dan nilai kepuasan atas harapan yang sah sesuai kebutuhan dan layanan publik yang optimal. (Burak, 2017)

e. Kewajaran (*fairness*): menetapkan fakta pengelolaan di tiap organisasi memperlakukan para pemangku kepentingan dengan setara ataupun adil terhadap semua kegiatannya dan pencegahan potensi konflik kepentingan (Spk: 2005; Burak. dkk, 2017). Adanya keadilan dan kesetaraan memenuhi hak-hak *stakeholder* terkait yang timbul berdasarkan akibat dalam kesepakatan aturan yang berlaku (BUMN**, 2011; 2012).

Penyelenggaraan layanan publik sebagai imaji sekaligus fungsi penting pemerintah untuk tercapainya *GCG* disamping distribusi, regulasi, dan proteksi. Fungsi itu merupakan aktualisasi *riil* kontak sosial yang diberikan pada masyarakat oleh organisasi/institusi dalam hal hubungan timbal balik antara pihak-pihak yang bekerja sama (*principal agency*), hal mendelegasikan otoritas, pengendalian arah hingga pengambilan keputusan pada pihak lain, dan pihak lain tersebut sebagai agen yang melakukan layanan publik ataupun tugas dalam organisasi tersebut untuk *principal*. (In, 2017)

Pengaturan hubungan pemerintah dengan masyarakat suatu proses pelayanan yang diatur melalui hukum layanan publik dalam UU No.25/2009 pasal 1 butir (1,2): ¹⁾Pelayanan publik adalah kegiatan/rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan tiap warga negara maupun penduduk atas barang/jasa, pelayanan administratif yang disediakan penyelenggara pelayanan publik, ²⁾Penyelenggara pelayanan publik selanjutnya disebut penyelenggara adalah: institusi/organisasi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan/aktivitas pelayanan publik, dan badan hukum lainnya dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan

publik (BUMN*, 2009). PP No: 96/2012 tentang pelaksanaan UU No: 25/2009 diatas dalam BAB I Ketentuan Umum Pasal 1 (BPK, 2012). Hukum pelayanan publik sebuah peraturan berbentuk undang-undang mengatur tentang hak & kewajiban penyelenggara serta warga negara dengan adanya sanksi bagi pelanggarnya. Hal ini, hukum pelayanan publik memiliki sifat karakteristik memaksa, mengikat dan mengatur hubungan masyarakat sebagai penerima manfaat pelayanan dengan pelaksana dan penyelenggara pelayanan publik.

Uraian diatas searah pendapat (*Lawrence M. Friedman 1998, American Law an Introduction*) dalam paparan tanya-jawab penulis dengan Prof. Martitah menjelaskan *Three Elements of Legal Sistem* yaitu: (*legal structure, legal culture, dan legal substance*). Ketiga komponen ini saling membentuk satu kesatuan bulat dan utuh serta saling berhubungan lazim disebut "*system*", demikian juga tujuan dibentuknya tatanan hukum pelayanan publik guna menciptakan kebaikan, menjamin keadilan, kesetaraan, ketertiban dan kemanfaatan dalam kehidupan bermasyarakat (Gulo, 2021). Selaras acara Legislative Drafting Training (LDT) yang diselenggarakan Universitas Negeri Semarang (UNNES), peraturan yang harmonis dan terintegrasi mewujudkan ketertiban dengan menjamin adanya kepastian dan perlindungan hukum yang mendukung pembangunan nasional (Rodiyah, 2021).

Bentuk kebaikan, adil, setara, tertib, dan kepastian perlindungan hukum dalam pelayanan publik adalah: terwujudnya (*Good Governance; Clean Government; Good Corporate Governance*). Memperbaiki citra pelayanan publik ditengah masyarakat khususnya *GCG* dengan menjunjung tinggi nilai keadilan, kesetaraan dan atas daulat rakyat dapat meningkatkan tujuan, kemandirian, pembangunan berkelanjutan

dan nilai-nilai pancasila, serta segala aspek penyelenggaraan pemerintahan terlepas dari anasir KKN. Pelayanan publik sangat berperan dalam kehidupan tiap individu sebagai fungsi sentral menjaga keseimbangan eksistensi organisasi. Diiringi hadirnya PerMenHub RI No: 178/2015 pasal 2: “standar pelayanan dalam peraturan ini mencakup standar pelayanan calon penumpang, dan penumpang di terminal penumpang bandar-udara, standar pelayanan pengguna jasa bandar-udara merupakan acuan dalam memberikan pelayanan dan jasa kebandar-udaraan bagi badan usaha bandar-udara ataupun unit usaha bandar-udara”, penjelasannya meliputi:

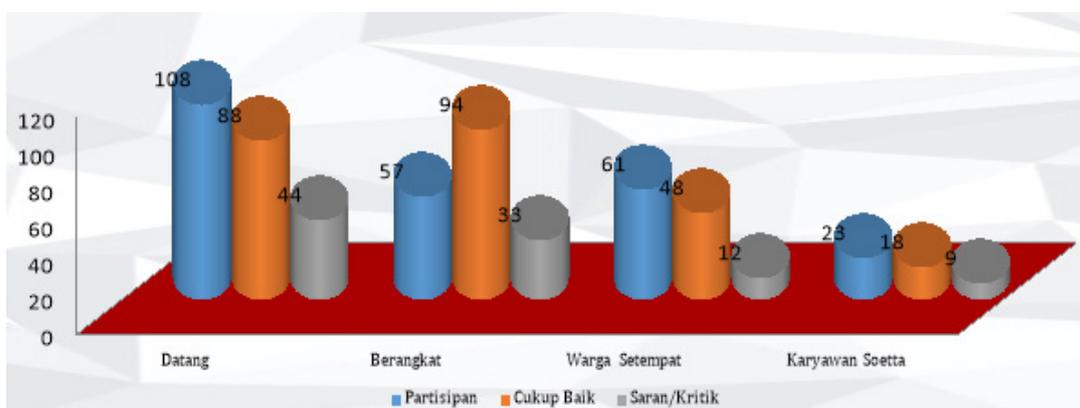
- a. Fasilitas yang digunakan pada proses keberangkatan dan kedatangan, seperti pemeriksaan penumpang dan bagasi, pelayanan check-in, imigrasi keberangkatan, imigrasi kedatangan, pelayanan bea cukai, ruang tunggu keberangkatan, dan pelayanan bagasi;
- b. Fasilitas yang memberikan kenyamanan penumpang yaitu pengkondisian suhu dan cahaya, kemudahan pengangkutan bagasi, kebersihan, pelayanan informasi, toilet, tempat parkir, dan fasilitas bagi yang berkebutuhan khusus;
- c. Fasilitas nilai tambah seperti: musholla, nursery, ruang belanja, restoran, ruang-

an merokok, ruang bermain anak, ruang menyusui, ATM/money changer, internet/wifi, fasilitas pembelian tiket, charging station, fasilitas air minum, lounge eksekutif, dls.

- d. Kapasitas terminal bandar-udara dalam menampung penumpang pada jam sibuk yaitu: indikasi awal pembangunan, pendayagunaan, pengembangan, luas per-penumpang pada jam sibuk, dan juga pada pengoperasian (Kemenhub*, 2015).

Penelitian ini membuktikan birokrasi pelayanan publik bandara soekarno hatta (cukup baik). Penulis mengidentifikasi dengan mengumpulkan data partisipan (248 orang) memberi tanggapan, kritik, saran, dls. Dibentuk keabsahan tanya-jawab lewat link yang disediakan. Saran partisipan pelayanan publik bandara soekarno hatta dibagikan ruang chek-in khususnya lanjut usia, ibu hamil, terlebih yang berkebutuhan khusus agar lebih diprioritaskan, serta *delay time* menyebabkan menghambat aktifitas masyarakat. Perhatikan grafik berikut:

Deputi pelayanan publik KemenPAN-RB (Mirawati Sudjono, Sri Rachma Chandrawati) bersama direktur pelayanan fasilitas Angkasa Pura II (Ituk Herarindri), melakukan evaluasi disejumlah fasilitas pelayanan publik bandara soekarno hatta.



Sumber: Data Diolah

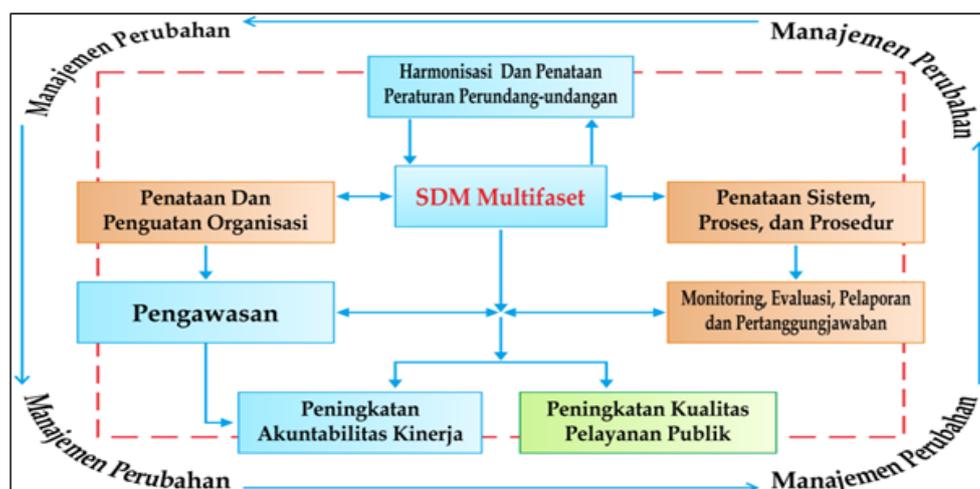
Gambar 1. Birokrasi Pelayanan Publik Bandara Soekarno Hatta

Pintu masuk terbesar penumpang dan tersibuk juga pendorong investasi dari dalam dan luar negeri adalah: Bandara Soekarno Hatta (CGK); Bandara Hang Nadim (BTH); Bandara Ngurah Rai Bali (DPS). Pelayanan publik bandara soekarno hatta “Cukup Bagus”, utamanya diterminal (Dua dan Tiga). Direktur Angkasa Pura II tengah melakukan perbaikan *standart operating procedure (SOP)*, penyediaan fasilitas publik lainnya guna memudahkan calon penumpang yang akan terbang maupun yang datang melalui pintu bandara soekarno hatta (PAN-RB K. , 2015).

Bukti tambahan menempati peringkat empat pelayanan terbaik didunia (*the world's most improved airport, Skytrax-2014*). Seiring transformasi digital implementasi digitalisasi bandara soekarno hatta capai 60% aspek pelayanan dan operasional (Awaluddin, 2021). Pelaksanaan pelayanan publik dimasa pandemi covid-19 menteri kesehatan mengapresiasi telah menyiapkan sentra vaksinasi dilingkungan bandara dengan pelayanan sangat baik, tempat yang rapih, nyaman, prosesnya efisien dan modern (Gunadi, 2021). Terciptanya GCG karna tata kelola manajemen yang konsisten, kebijakan searah, proses arahan yang koheren sehingga menunjukkan

konfigurasi elemen GCG yang optimal dalam pelaksanaan pelayanan publik ditengah masyarakat (Alqooti, 2020). Imaji bersama membuat terobosan baru di tiap birokrasi untuk mengimbangi era globalisasi pada pelaksanaan birokrasi pelayanan publik (*grand design reformasi birokrasi*) dengan menerapkan sembilan pola:

- Manajemen perubahan: sistematis dan konsisten pada mekanisme kerja di tiap organisasi, institusi, swasta dan lainnya pada pelaksanaan birokrasi yang prima dan terprogram;
- Harmonisasi & penataan peraturan perundang-undangan: meningkatkan efektifitas kinerja antara lembaga pemerintahan dan stakeholder terkait untuk meminimalisir tumpang tindih peraturan diseluruh tingkatan pemerintahan pusat sampai daerah;
- Penataan & pemetaan SDM-multifaset: tiap institusi dan organisasi agar dapat proporsional, profesional, efektif, efisien,berkompetensi,dan berintegritas dalam pengelolaan birokrasi;
- Penataan dan penguatan organisasi: tujuan untuk mengatasi permasalahan, sehingga meningkatkan efisiensi kinerja organisasi pemerintah, swasta



Sumber: PAN-RB K, 2018

Gambar 2. Harmonisasi Birokrasi: Excellent Service, Prima, Akuntabel, berSDM-multifaset

- dan lainnya sesuai tingkatan kebutuhan pelaksanaan di masing-masing organisasi;
- e. Penataan sistem, proses & prosedur: terprogram dengan tujuan manajemen kinerja ditiap organisasi serta peningkatan penggunaan teknologi informasi komunikasi sehingga terciptanya efisiensi kinerja *excellent service*, akuntabel dan ber-SDM multifast;
 - f. Pengawasan: arah tujuan untuk tercipta penyelenggaraan organisasi yang bersih bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme;
 - g. Monitoring, evaluasi, pelaporan & pertanggung-jawaban: tujuannya agar pelaksanaan birokrasi dijalankan sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku;
 - h. Peningkatan akuntabilitas kerja: bertujuan untuk kinerja optimal dan pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi;
 - i. Peningkatan kualitas pelayanan: menetapkan standar penerapan pelayanan dan tingkat partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik melalui survei kepuasan masyarakat.
- c. Terciptanya birokrasi pelayanan publik berkualitas, baik keefektifan lembaga, efisiensi kinerja, pengelolaan peningkatan berbasis teknologi informasi komunikasi terlebih integritas organisasi itu dan terhidar KKN.
 - d. Penulis berpendapat, birokrasi tertata optimal disegala lini dengan program penataan (SDM-multifaset diiringi kompetensi) sebagai bentuk jawaban tak terhingga dimasa depan. SDM-multifaset sangat penting diorganisasi (*input/output*) menentukan kualitas organisasi itu termasuk: pendidikan; rekrutmen seleksi; manajemen kinerja; pengembangan kompetensi; pengembangan karir; sistem penggajian/tunjangan; lembaga pembinaan atau pengelolaan yang memperhatikan konsep *good governance*, sehingga dapat mengendalikan dan mengadopsinya menjadi sebuah kenyataan dalam pekerjaan maupun pada *GCG* karna berdampak besar mencapai tujuan kompetitif dimana dasarnya SDM-multifaset dalam pengelolaannya.

Sasaran utama tercapainya tatakelola organisasi yang baik pada peningkatan birokrasi dimasa mendatang, yaitu (PMK, 2020):

- a. Terwujudnya peningkatan birokrasi yang bersih, akuntabel ditandai birokrasi berkompeten serta berintegritas pada kapasitas independensi, pengawasan, kinerja, transparansi, akuntabilitas keuangan organisasi (Pusat, Daerah, BUMN, BUMD, Swasta) maupun pada proses pengadaan barang/jasa dalam organisasi itu;
- b. Tercapainya birokrasi efektif efisien ditandai peningkatan kualitas layanan publik tepat fungsi juga meningkatnya kualitas kepemimpinan dan kebijakan dalam birokrasi;

Kebijakan Pemerintah pada Pelayanan Publik di Sektor Bandar Udara

Kebijakan lazim dipergunakan dalam hal tindakan ataupun kegiatan pemerintah serta perilaku dalam suatu negara pada umumnya. Menurut Carl Friedrich Kebijakan (*policy*) adalah: arah tindakan atau tanggung jawab administratif baik pemerintah (*government*), kelompok dan organisasi untuk kepentingan bersama mencapai tujuan keadilan (Plant, 2011). Jadi, kebijakan publik adalah segala bentuk isu-isu persoalan publik dibahas dan disusun (*constructed*) diletakkan dalam agenda kebijakan dan politik (Parson, 2001). Kinerja dari kebijakan (*policy performance*) merupakan suatu ketentuan yang disepakati pihak terkait guna dijadikan dasar pedoman dari hasil kebijakan yang ada dan memberi

kontribusi pencapaian nilai-nilai dalam masyarakat untuk keterpaduan tujuan yang diharapkan. Rangkaian analisis kebijakan ada lima jenis dirancang untuk memberikan relevansi (Dunn, 2003) perhatikan gambar 3.

Perumusan Masalah (*problem structuring*): perumusan masalah digunakan untuk menghasilkan informasi tentang masalah mana yang harus dipecahkan, serta kondisi yang menimbulkan masalah kebijakan.

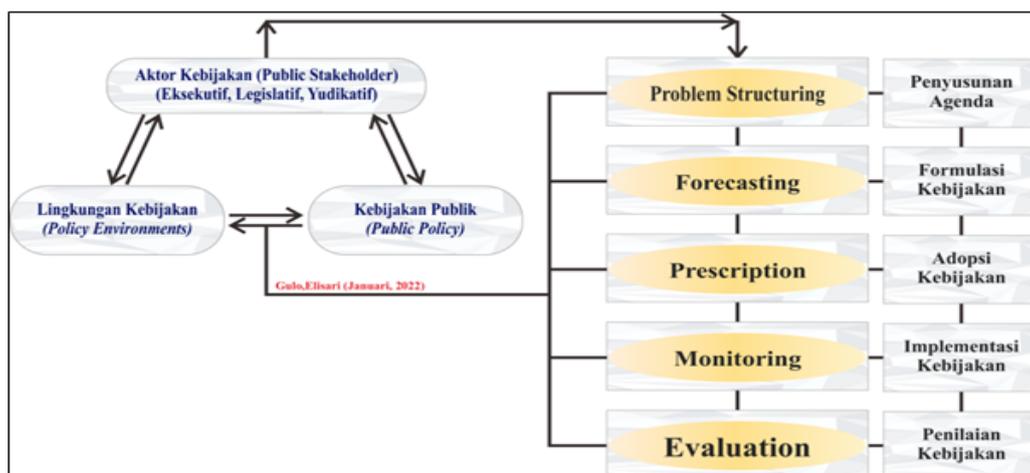
Peramalan (*forecasting*): guna menghasilkan informasi tentang hasil kebijakan yang diharapkan dan konsekwensi masa depan dari tindakan atas alternatif kebijakan termasuk tidak melakukan tindakan apa-apa.

Resep atau adopsi kebijakan (*prescription*): membuat dan memetakan informasi tentang kebijakan pilihan dalam tindakan dimasa depan.

Pemantauan (*Monitoring*): untuk menghasilkan informasi tentang hasil kebijakan yang diamati juga penyebab ataupun konsekwensi dimasa lalu atau saat ini, terlebih dimasa yang akan datang dalam perubahan global.

Evaluasi (*Evaluation*): digunakan untuk menghasilkan informasi mengenai nilai maupun kegunaan hasil kebijakan yang diamati dan kontribusinya terhadap kinerja kebijakan dalam memecahkan permasalahan.

Berlandaskan negara hukum berdemokrasi pancasila dengan landasan hukum (tertulis) utamanya membuat sebuah keputusan atau kebijakan, maka perlu penataan koheren tingkat kepatuhan aturan perundangan sebagai cermin pandang penyelenggaraan *good governance* maupun *good corporate governance*. UU No: 01/2009 (pasal 2 dan 3a): ²penerbangan diselenggarakan berdasarkan asas manfaat, adil dan merata, keseimbangan, keserasian, keselarasan, kepentingan umum, keterpaduan, tegaknya hukum, kemandirian, keterbukaan maupun anti monopoli, berwawasan lingkungan hidup, kedaulatan negara, kebangsaan, dan kenusantaraan; ^{3(a)}penerbangan diselenggarakan tujuannya mewujudkan penerbangan tertib, teratur, selamat, aman, nyaman, harga yang wajar dan menghindari praktek persaingan usaha yang tidak sehat.



Sumber: Kadji, 2015

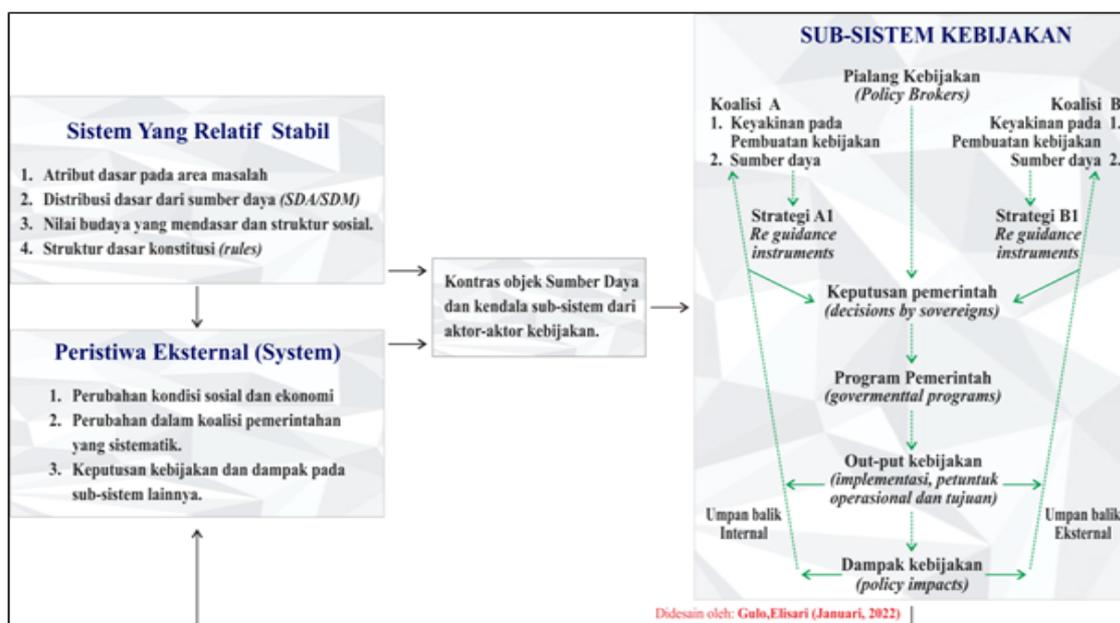
Gambar 3. Elemen Sistem dan Proses Kebijakan William N. Dun

Menurut penulis acuan dasar *good corporate governance* terhadap sektor publik adalah terwujudnya *rule of law*. Terciptanya keadilan dan kesetaraan. Hadirnya efektivitas peran dan tanggungjawab. Terwujudnya ekuitas dan akuntabilitas organisasi. Adanya orientasi dan efektivitas manajemen. Terwujudnya stabilitas politik, ekonomi dan pembangunan. Hadirnya transparansi dan ketersediaan informasi layanan publik yang berbasis pemerintahan elektronik (*e-government*) ditiap organisasi. Legitimasi. Pemerataan peran stakeholder terkait berlaku adil serta bijaksana. Pola manajemen kinerja dan risiko. Pengendalian pelanggaran KKN. Integritas & komitmen organisasi. Terbentuknya SDM-multifaset, *Mint-set*, *Culture-set*. Terbentuknya pola birokrasi yang *excellent service*, akuntabel, adil dan bermanfaat.

Era globalisasi ini pemerintah berperan aktif mengendalikan penyelenggaraan layanan publik untuk memenuhi sekaligus menunjang kebutuhan dasar masyarakat serta hak-hak sipil warga negara baik itu barang/jasa maupun

dalam pelayanan administrasi disektor bandar-udara, sehingga peran pemerintah dalam dukungan penuh menunjukkan layanan ekonomis, tepat fungsi, terukur dan koheren tiap organisasi baik (*top-down/bottom-up*) dalam peningkatan layanan searah dan optimal (Hijazi, 2020). Level ini memberikan proses integral berkelanjutan dimana kebijakan pemerintah menjadi respon perubahan sekaligus menjawab sumber perubahan perkembangan global. Proses *top-down* bertujuan keputusan kebijakan pemerintah dari tingkat nasional diteruskan ketingkat yang lebih rendah, sedangkan *bottom-up* mengarah keterlibatan tingkat lokal dalam pembuatan kebijakan dan dampak selanjutnya pada tingkat yang lebih tinggi, tingkatan ini sebagai interaksi dua arah yang saling mempengaruhi dan koheren dengan kompleksitas layanan searah, efektif efisien, akuntabel dan seimbang pelaksanaannya (Cerna, 2013).

Good governance sangat membutuhkan perbaikan dalam mempengaruhi semua aspek sektor publik, dimulai dari lembaga (*legislatif, eksekutif, yudikatif*) yang



Sumber: Sebatier, 1988

Gambar 4. Proses Sub-Sistem Kebijakan *Top-Down & Buttom-Up*

menetapkan undang-undang dan membuat kebijakan berakhir pada SDM-multifaset. Aspek kebijakan terpentingnya mengatasi segala bentuk pelanggaran hukum, etika, dan KKN dalam hal inilah seperangkat aturan kebijakan yang dibentuk, diterapkan, dan dipatuhi agar terciptanya prinsip-prinsip (*good governance, good corporate governance*). Hadirnya kebijakan publik berorientasi pada pengendalian wewenang (tanggungjawab; aktivitas; manajemen; tata aturan; pembinaan; administrasi; pengelolaan keuangan) yang *excellent service*, prima optimal, dan akuntabel.

Konsep dasarnya diatas yaitu: adanya standar yang jelas; terdapat informasi transparan dan akurat; adanya kesamaan ditiap pengguna; tidak memihak dan membedakan dalam memberi pelayanan; adanya kualitas/mutu; mekanisme keteraturan pelaksanaan pelayanan; santun dan membantu merupakan komitmen pegawai dalam pelayanan; adanya perbaikan layanan dan mendengar keluhan masyarakat; pelaksanaan yang ekonomis, cepat tepat dan tanggap pelaksanaannya; adanya pengukuran tujuan sampai pada hasil penyelenggaraan layanan publik yang baik (Sellang, 2016).

Keputusan pemerintah sangat berpengaruh dan berdampak besar pada program pemerintah, sehingga umpan balik sangat mempengaruhi sistem birokrasi dan pelayanan publik. Thomas R. Dye, 1981 "*what ever governments choose to do or not to do*" artinya sesuatu hal apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pemerintah baik itu secara implisit ataupun eksplisit merupakan suatu kebijakan yang mempunyai dampak juga konsekwensinya sama besar bagi rakyat (Subianto, 2020). Diruang diskusi perkuliahan *new public administration* bahwa semakin tinggi bobot pengetahuan dalam pembentukan kebijakan negara, maka dipastikan akan terus mendorong birokrasi menduduki posisi utama dalam proses pemerintahan

negara (Ghazali, 2021).

Tujuan kebijakan publik sebagai usaha mencapai tujuan untuk mendapatkan kebaikan bersama dan kesejahteraan warga negaranya, tentu juga dari kehendak dinyatakan atas dasar pengaturan melalui kebijakan yang dilakukan oleh penyelenggara pemerintahan harus berorientasi pada kepentingan publik dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Tiga point penting dari tujuan kebijakan menurut (Hogewerf, 1983): a). Memelihara ketertiban umum (negara sebagai stabilisator); b). Melancarkan perkembangan masyarakat dan juga kemajuan negara dalam berbagai hal (negara sebagai koordinator); c). Memperuntukkan dan membagi berbagai materi (negara sebagai pembagi alokasi).

Ketiga point diatas, setiap tujuan pembuatan kebijakan publik harus pro-rakyat atau demi kepentingan publik, sehingga setelah ada tujuan jelas dalam kebijakan diharapkan pelaksanaannya selaras apa yang dikehendaki bersama dan memberikan dampak yang diharapkan dengan baik (Badrudin, 2021). Pada model skema gambar diatas (Sebatier, 1998) tiga hal klasifikasi *out-put* dari kebijakan: (implementasi; petunjuk operasional; dan tujuan), berikut penjelasannya (Halim, 2021):

- a. Variabel independen: berkenan dengan indikator masalah teori dan teknis pada pelaksanaan, keragaman objek, serta perubahan seperti apa yang dikehendaki.
- b. Variabel *intervening*: kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan; dipergunakannya teori kausal; ketepatan alokasi sumber dana; keterpaduan hierarkis diantara lembaga pelaksana; aturan pelaksana dari lembaga pelaksana; serta perekrutan pejabat pelaksana dan keterbukaan pada pihak luar.

c. Variabel dependen: berporos pada tahapan proses implementasi dengan lima skala tahapan: pemahaman dari lembaga/badan pelaksana pada bentuk disusunnya kebijakan pelaksana; kepatuhan pada objek; hasil nyata yang terproses; penerimaan pada hasil nyata kebijakan tersebut, dan; akhirnya mengarah pada revisi atas kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan.

Dampak kebijakan (*policy impacts*) merupakan pencerminan hasil implementasi kebijakan publik juga sebagai kajian melihat/meninjau efektivitas implementasi kebijakan publik itu sendiri, sehingga kebijakan dalam implementasinya sering berjalan sesuai apa yang diharapkan dan terkadang juga tidak sesuai apa yang diharapkan. R. Dye 1978 dalam buku (Prof. Paisal H. dan Prof. Syamsiah B.) ada lima hal dampak kebijakan pada kondisi nyata: 1). dampak pada situasi target atau kelompok; 2). dampak pada situasi atau kelompok lain yang bukan target (*spillover effects*); 3). dampak pada masa yang akan datang serta kondisi langsungnya kebijakan; 4). biaya langsung dalam hal sumber daya yang ditujukan untuk program; 5). biaya tidak langsung termasuk hilangnya kesempatan untuk melakukan hal lain. (Halim, 2021)

Hal diatas perlu penataan peraturan yang masih kaku dan tumpang tindih, inkonsisten, multitafsir dan terlebih bermuatan politik dalam kelompok tertentu, maka dalam hal ini pemerintah perlu penataan lebih lanjut dengan tujuan harmonisasi peraturan layanan publik berbasis inovasi dalam teknologi informasi komunikasi sebagai wujud tujuan utama penyelenggaraan pemerintahan berskala internasional dimasa depan. Terwujudnya GCG perlu dukungan pemerintah guna mengendalikan, mengoreksi, mengukur kinerja organisasi beserta pelaksanaannya untuk memastikan segala aktivitas yang dilaksanakan selaras pada tujuan, juga

pengendalian segala aktivitas dengan menjamin ataupun mengarahkan pola pelaksanaan agar berjalan sesuai rencana yang diprogramkan, ditetapkan maupun hasil yang dikendaki sebagai bentuk ketentuan kebijakan publik yang hadir mendukung percepatan layanan publik yang efektif, transparan, berintegritas optimal, sehingga harapan bersama patuh pada ketentuan prosedur aturan yang ditetapkan.

Penyelenggaraan pada bandar-udara (pemerintah pusat, daerah serta pihak swasta) berperan aktif menetapkan rencana strategis membangun dan mengembangkan bandar-udara, sehingga memenuhi koridor peraturan perundangan. Pemerintah pusat mendorong pemerintah daerah dan pihak swasta serta stakeholder terkait ikut berperan/berpartisipatif memajukan bandar-udara serta mengimplementasikan regulasi kebijakan pembangunan dan pengembangan bandar-udara nasional (Kemenhub**, 2013). UU No: 25/2004 pasal 2 berbunyi: 'pembangunan nasional diselenggarakan berdasarkan demokrasi dengan prinsip kebersamaan, adil, berkelanjutan, dan berwawasan lingkungan, serta kemandirian yang menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan nasioanl; ²perencanaan pembangunan nasional disusun secara sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh, dan tanggap terhadap perubahan (DPR, 2004) tujuannya:

- a. Untuk mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan;
- b. Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi serta sinergisitas antar daerah, antar ruang dan waktu, antar fungsi pemerintah maupun antar pusat dan daerah;
- c. Terjaminnya konsistensi dan keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, maupun sistem pengawasan;
- d. Mengoptimalkan ikut serta masyarakat dan *stakeholder* terkait;

- e. Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya baik secara efisien, efektif, berkeadilan, berkelanjutan, dan berkemanfaatan dalam pengelolaan organisasi (Pemerintah, Lembaga, BUMN, BUMD, Swasta lainnya) dari tingkat pusat hingga ke daerah.

Peran pemerintah dalam pelaksanaan pelayanan publik selanjutnya disebut penyelenggara (pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja diorganisasi itu) melaksanakan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, terukur, akuntabel, transparan dan optimal sehingga mempunyai arah tujuan pelayanan publik seperti yang termaktub dalam UU No: 25/2009 pasal (3, 4): ^{3(a)}terwujudnya batasan hubungan jelas mengenai hak, tanggungjawab, kewajiban dan ataupun kewenangan seluruh pihak terkait dalam penyelenggaraan pelayanan publik; ^{3(b)}terwujudnya sistem layanan publik yang layak sesuai asas umum (*GG* dan *GCG*); ^{3(c)}terpenuhinya penyelenggaraan layanan publik sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku; ^{3(d)}terwujudnya suatu perlindungan yang adil dan berkepastian hukum bagi rakyat dalam penyelenggaraan layanan publik. Terciptanya layanan publik berdasarkan asas muatan pasal (4) yaitu: kepentingan umum; kepastian hukum; kesamaan atau keseimbangan hak dan kewajiban; profesional dalam pelayanan publik; peran dan partisipatif terkait; persamaan perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif, transparansi serta berakuntabilitas; fasilitas yang merata dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan; ketepatan waktu; serta kecepatan, juga kemudahan, keseimbangan yang adil dan keterjangkauan pelaksanaan layanan publik ditiap organisasi (BUMN*, 2009).

SIMPULAN

Soekarno Hatta International Airport (IATA: CGK, Cengkareng, Jakarta) telah beroperasi sejak 1985, luas ±18 km² dikelola Angkasa Pura II (Persero) dibawah naungan Kementerian BUMN. Perlu penataan birokrasi layanan publik sesuai perkembangan global yang jauh dari pengaruh kepentingan pribadi, politik penguasa atas kewenangannya, sebab dapat mempengaruhi masa depan penyelenggaraan layanan publik. Pemerintah bersama BUMN, BUMD, dan Swasta berkomitmen membangun penyelenggaraan layanan publik dengan tidak menjalankan birokrasi layaknya seperti bisnis dan kekuatan kewenangan, namun berkehendak memperlakukan warga negara merasa lebih dihargai dan dilayani serta tidak dengan birokrasi yang berbelit-belit. Penyelenggaraan layanan publik perlu penataan SDM-multifaset yang menentukan kualitas organisasi.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menghanturkan terimakasih kepada keluarga yang mendukung penelitian ini sehingga menjadi khazanah ilmu, terlebih ungkapan hormat dan terimakasih buat seluruh dosen dari Universitas Negeri Semarang dan Universitas Nasional yang memberi dukungan menyelesaikan penelitian ini. Tak lupa juga penulis berterimakasih kepada penerbit (*Cakrawala Jurnal Litbang Kebijakan*) dari pimpinan hingga team editor atas kesempatan yang diberi menuangkan ide pikiran penulis sehingga dapat bermanfaat menambah literatur bacaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldrich, H. E. (2008). *Organizations and Environments*. Stanford University Press: <https://books.google.co.id/books?id=CkKsAAAAIAAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=true>.
- Alqooti, A. A. (2020). Public Governance in the Public Sector: Literature review. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 3(3), 14-25. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v3i3.47>.
- Armstrong, E. (2005). *Integrity, Transparency and Accountability in Publik Administration Recent Trends, Regional and International Developments Emerging Issues*, 1-2. Economic & Social Affairs.
- Awaluddin, M. (2021). *Usung Konsep Next Airport 4.0 Digitalisasi Bandara Angkasa Pura II*. <https://bandarasoeकर्nohatta.com/digitalisasi-bandara-angkasa-pura-ii-next-airport.info>.
- Badruddin, S. P. (2021). *Tujuan dan Dampak Kebijakan*, Hal: 3. Jakarta Selatan: Universitas Nasional.
- BPK. (2012). *JDIH BPK-RI Database Peraturan*. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
- BUMN. (2011). *Jaringan Dokumentasi Dan Informasi Hukum Kementerian BUMN*. Badan Usaha Milik Negara. <https://jdih.bumn.go.id/lihat/PER-01/MBU/2011>.
- BUMN. (2009). *Jaringan Dokumentasi Dan Jaringan Informasi Hukum Kementerian BUMN*. Badan Usaha Milik Negara.
- Burak, E. e. (2017). Effect Of Corporate Governance Principles On Business Performance. *Australian Journal Of Business And Management Research (NSWRCA)*, 5(7), 10-13.
- Cerna, L. (2013). *The Nature of Policy Change and Implementation: A Review of Different Theoretical Approaches*. OECD (Organization for Economic Cooperation and Development).
- Denhardt, J. D. (2007). *The New Publik Service: Expanded Edition Serving, Not Steering* M.E. Sharpe.
- DPR. (2004). *UU Nomor 25 Tahun 2004: Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. Jakarta, Indonesia: <http://www.dpr.go.id>. Retrieved from UU Nomor 25 Tahun 2004.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik: Edisi Kedua*. Gadjah Mada University Press.
- Ghazali, R. P. (2021). *Konteks New Public Administration*. Jakarta Selatan: Universitas Nasional.
- Gulo, E. (2021). Inovasi IPTEK dan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi yang Modern, Kompeten, dan Berintegritas. *Seminar Nasional Hukum Universitas Negeri Semarang*, 7(2), 523–546. <https://doi.org/10.15294/snhunnes.v7i2.736>.
- Gunadi, B. (2021). *Sehat Negeriku Sehat Bangsa*. Menteri Kesehatan Republik Indonesia: <https://sehatnegeriku.kemkes.go.id>.

- Halim, P. P. (2021). *Model Implementasi Kebijakan*. Jakarta Selatan: Universitas Nasional.
- Hijazi, H. A. (2020). The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction Among Public Sector Employees in Jordan. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1-31.
- In, Y. S. (2017, Mei 5). A Decision Framework For Successful Private Participation In The Airport Sector, *Journal of Air Transport Management*, 62(July), 217-225 <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.05.001>.
- Kadji, Y. P. (2015). *Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik: Kepemimpinan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Fakta Realitas*. UNG Press Gorontalo.
- Kemhub. (2013). *Peran Pemerintah Daerah & Swasta Dalam Penyelenggaraan Bandara Harus Patuhi Perundangan Yang Berlaku*. Biro Komunikasi & Informasi Publik Kementerian Perhubungan.
- Kemhub. (2015). *Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 178 Tahun 2015*. Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.
- MK. (2018). *UUD NKRI 1945*. Jakarta-10000: Kepaniteraan & Sekretariat Jenderal MK-RI.
- Nugraha, A. D. (2015). Public Service Quality in Good Governance Prepective: Study on Publishing Trade License in South Tangerang City. *International Journal of Applied Sociology* 2015, 5(2), 63-75, <http://journal.sapub.org/ijas>, 67-69.
- PAN-RB. (2015). Evaluasi Bandara Soekarno Hatta, Kementerian PANRB Tinjau Terminal 1A: <https://www.menpan.go.id/>
- PAN-RB, K. (2018). *Reformasi Birokrasi: Kiprah Kementerian PANRB*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- PMK. (2020). *Peraturan Menteri Koordinator Bidang PMK Nomor 7 Tahun 2020*. Jakarta, Indonesia: Menko PMK: Road Map Reformasi Birokrasi, hal: 2-3.
- LAN RI. (2014). *Kajian Model Reformasi Birokrasi*. Pusat Kajian Reformasi Birokrasi, LAN-RI.
- Rodiyah, R. (2021). Problematika Pembentukan Hukum di Daerah dan Hambatan dalam Mewujudkan Peraturan Daerah yang Berkualitas. Universitas Negeri Semarang.
- Salem, C. (2021). Why Transparency is Important to Business: <https://christophersalem.com/why-transparency-is-important-to-business/>.
- Sellang, K. (2016). *Administrasi dan Pelayanan Publik: Antara Teori dan Aplikasinya*. Penerbit Ombak.
- Srivastava, A. (2009). Framework Analysis: A Qualitatif Methology for Applied Policy Research. *JOAAG*, 4(2), 72-76.
- Subianto, A. D. (2020). *Kebijakan Publik: Tinjauan Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi*. Brilliant an Imprint of MIC Publishing.

- Taufiq, M. E. (2014). *Kajian Model Reformasi Birokrasi: Tinjauan Teoritis dan Kebijakan*. Pusat Kajian Reformasi Administrasi LAN-RI, 6-10.
- Yuniningsih, T. (2019). *Kajian Birokrasi*. Departemen Administrasi Publik, UNDIP Press.