



## **Efektivitas Pelayanan Penerbitan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) di Kelurahan Karang Indah Kabupaten Merauke**

**Reza Amer Dianti <sup>1</sup>, Frederikus Antonius Mana <sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Email: rezaamerdianti@gmail.com<sup>1</sup>

Received: 10-01-2026

Accepted: 22-03-2026

Published: 29-03-2026

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelayanan penerbitan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) di Kelurahan Karang Indah, Kabupaten Merauke. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada meningkatnya jumlah permohonan SKTM dari tahun ke tahun yang belum diimbangi dengan peningkatan kualitas pelayanan secara optimal. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan melibatkan 11 informan yang terdiri dari aparat kelurahan dan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pelayanan penerbitan SKTM di Kelurahan Karang Indah telah berjalan cukup efektif, terutama dilihat dari aspek prosedur dan biaya yang relatif sederhana, transparan, dan tidak dipungut biaya. Waktu pelayanan juga tergolong cepat, bahkan dapat diselesaikan dalam satu hari kerja. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi efektivitas pelayanan, seperti kurangnya konsistensi dalam penerapan prosedur, keterbatasan sarana dan prasarana, sistem administrasi yang masih manual, serta kurangnya sosialisasi kepada masyarakat terkait persyaratan pengurusan SKTM. Selain itu, koordinasi antara RT dan kelurahan juga belum optimal sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan pelayanan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas pelayanan SKTM di Kelurahan Karang Indah perlu ditingkatkan melalui inovasi pelayanan berbasis digital, peningkatan kapasitas aparat, serta penguatan sistem pengawasan dan sosialisasi kepada masyarakat.

**Kata kunci:** efektivitas, pelayanan publik, SKTM, kelurahan, Merauke

### **Abstract**

This study aims to analyze the effectiveness of public service delivery in issuing Certificate of Indigency (SKTM) at Karang Indah Village Office, Merauke Regency. The background of this research is based on the increasing number of SKTM applications each year, which has not been matched by optimal service quality improvements. This study employs a qualitative method with a descriptive approach. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation involving 11 informants consisting of village officials and community members. The results show that, in general, the SKTM service at Karang Indah Village Office is relatively effective, particularly in terms of procedures and costs, which are simple, transparent, and free of charge. The service completion time is also relatively fast, often completed within one working day. However, several challenges still affect service effectiveness, such as inconsistencies in procedural implementation, limited facilities and infrastructure, manual administrative systems, and insufficient public awareness regarding the requirements for obtaining SKTM. Additionally, coordination between neighborhood units (RT) and the village office remains suboptimal, potentially causing service delays. This study concludes that the effectiveness of SKTM service delivery in Karang Indah Village needs improvement through digital service innovation, capacity building for administrative staff, and strengthening supervision and public outreach.

## **PENDAHULUAN**

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, khususnya pada alinea keempat, menegaskan bahwa negara memiliki tanggung jawab utama dalam melindungi segenap bangsa Indonesia serta memajukan kesejahteraan umum. Amanat konstitusi ini mengandung implikasi bahwa negara wajib menyediakan pelayanan publik yang berkualitas sebagai bentuk pemenuhan hak dasar warga negara. Dalam konteks administrasi publik modern, penyediaan pelayanan publik tidak hanya dipandang sebagai kewajiban normatif, tetapi juga sebagai indikator utama keberhasilan tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance*. Prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi menjadi landasan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Sejalan dengan itu, reformasi birokrasi di Indonesia terus diarahkan pada peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya di tingkat daerah. Reformasi ini bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik di tingkat lokal (*good local governance*), di mana pemerintah daerah dituntut untuk lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik secara tegas mendefinisikan pelayanan publik sebagai serangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara. Pelayanan tersebut mencakup penyediaan barang, jasa, maupun pelayanan administratif yang dilakukan oleh penyelenggara negara.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Masyarakat sering kali mengeluhkan prosedur yang berbelit-belit, waktu pelayanan yang lama, kurangnya transparansi, serta keterbatasan sarana dan prasarana. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan masyarakat dengan kinerja pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Oleh karena itu, upaya perbaikan pelayanan publik menjadi suatu kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Salah satu unit pemerintahan yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah kelurahan. Sebagai ujung tombak pelayanan administratif, kelurahan berinteraksi langsung dengan masyarakat dalam memenuhi berbagai kebutuhan administratif sehari-hari. Kelurahan Karang Indah di Kabupaten Merauke merupakan salah satu contoh wilayah yang menghadapi tantangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, khususnya dalam penerbitan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM).

Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) merupakan dokumen administratif yang memiliki peran penting dalam memberikan akses bagi masyarakat kurang mampu terhadap berbagai program bantuan pemerintah. SKTM digunakan sebagai syarat untuk memperoleh layanan

seperti bantuan pendidikan, layanan kesehatan, subsidi listrik, serta berbagai program bantuan sosial lainnya. Dengan demikian, efektivitas pelayanan penerbitan SKTM sangat menentukan sejauh mana masyarakat miskin dapat mengakses hak-haknya.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Merauke tahun 2024, tingkat kemiskinan di wilayah tersebut mencapai 27,83%. Angka ini menunjukkan bahwa masih terdapat proporsi masyarakat yang cukup besar yang hidup dalam kondisi ekonomi yang rentan. Kondisi ini berdampak langsung pada meningkatnya kebutuhan akan layanan SKTM sebagai instrumen administratif untuk memperoleh bantuan sosial. Data dari Kantor Kelurahan Karang Indah menunjukkan adanya peningkatan signifikan jumlah permohonan SKTM dari tahun ke tahun, yaitu sebanyak 144 permohonan pada tahun 2022, meningkat menjadi 270 pada tahun 2023, dan mencapai 384 pada tahun 2024. Peningkatan ini menunjukkan tingginya ketergantungan masyarakat terhadap layanan tersebut.

Namun, peningkatan jumlah permohonan SKTM tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas pelayanan yang memadai. Berbagai permasalahan masih ditemukan, seperti kurangnya sosialisasi prosedur pelayanan kepada masyarakat, keterbatasan sarana dan prasarana, serta belum optimalnya pengawasan dalam proses pelayanan. Kondisi ini berpotensi menghambat efektivitas pelayanan dan menimbulkan ketidakpuasan masyarakat.

Dalam perspektif teori administrasi publik, efektivitas pelayanan publik dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti kejelasan prosedur, ketepatan waktu, biaya pelayanan, serta ketersediaan sarana dan prasarana. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 memberikan kerangka evaluasi yang dapat digunakan untuk menilai kualitas pelayanan publik berdasarkan indikator-indikator tersebut. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis mendalam terhadap efektivitas pelayanan SKTM dengan menggunakan indikator yang terukur dan sistematis.

Penelitian-penelitian terdahulu telah mengkaji berbagai aspek pelayanan publik terkait SKTM. Rachma dan Noviyanti (2023) menemukan bahwa kurangnya koordinasi antarinstansi menjadi salah satu faktor utama yang menghambat efektivitas pelayanan. Koli et al. (2019) menekankan pentingnya digitalisasi dalam meningkatkan efisiensi pelayanan administrasi. Sementara itu, Putra et al. (2022) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kompetensi aparatur serta ketersediaan sarana dan prasarana.

Meskipun demikian, terdapat *research gap* yang cukup signifikan dalam kajian tersebut. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada wilayah perkotaan atau daerah yang relatif maju, sementara penelitian yang secara spesifik mengkaji efektivitas pelayanan SKTM di wilayah timur Indonesia, khususnya di Kabupaten Merauke, masih sangat terbatas. Selain itu, penelitian sebelumnya cenderung menyoroiti aspek umum pelayanan publik tanpa mengkaji secara mendalam indikator-

indikator efektivitas pelayanan berdasarkan standar kebijakan nasional seperti Keputusan Menteri PAN Nomor 63 Tahun 2003.

Selain *research gap*, penelitian ini juga memiliki nilai kebaruan (*novelty*) yang membedakannya dari penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian ini secara spesifik mengkaji efektivitas pelayanan SKTM di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar), yang memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan geografis yang berbeda dibandingkan wilayah lain di Indonesia. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan pendekatan analisis kebijakan publik dengan indikator efektivitas pelayanan yang terukur, sehingga menghasilkan analisis yang lebih komprehensif. Ketiga, penelitian ini tidak hanya berfokus pada identifikasi masalah, tetapi juga memberikan rekomendasi strategis yang berbasis pada kondisi lokal untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh fakta bahwa SKTM merupakan salah satu instrumen penting dalam menjamin akses masyarakat miskin terhadap layanan dasar. Ketidakefektifan dalam pelayanan SKTM dapat berdampak langsung pada terhambatnya akses masyarakat terhadap pendidikan, kesehatan, dan bantuan sosial. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem pelayanan yang ada untuk memastikan bahwa pelayanan tersebut benar-benar berpihak kepada masyarakat yang membutuhkan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian dalam bidang administrasi publik, khususnya terkait efektivitas pelayanan publik di tingkat lokal. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi pemerintah Kelurahan Karang Indah dalam meningkatkan kualitas pelayanan SKTM.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam fenomena efektivitas pelayanan penerbitan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) di Kelurahan Karang Indah Kabupaten Merauke dalam bentuk naratif. Penelitian dilaksanakan di Kelurahan Karang Indah Kabupaten Merauke pada periode Januari hingga Maret 2025, dengan pertimbangan bahwa lokasi tersebut merupakan instansi yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat terkait SKTM. Teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling, yaitu memilih informan berdasarkan keterkaitan langsung dengan permasalahan penelitian, yang terdiri dari Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat, staf kelurahan, serta masyarakat yang pernah mengurus SKTM, dengan total 11 informan. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder, di mana data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung dengan informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur seperti buku, jurnal, dokumen resmi, dan peraturan perundang-undangan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi untuk mengamati secara langsung proses pelayanan, wawancara untuk

menggali informasi secara mendalam, serta dokumentasi sebagai data pendukung. Selanjutnya, teknik analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data dengan menyaring dan merangkum informasi penting, penyajian data dalam bentuk narasi yang sistematis, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk memastikan keabsahan temuan penelitian, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas pelayanan SKTM di lokasi penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Efektivitas pelayanan penerbitan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) di Kelurahan Karang Indah Kabupaten Merauke merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kualitas pelayanan publik di tingkat pemerintahan paling dekat dengan masyarakat. Mengacu pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, efektivitas pelayanan publik dapat dianalisis melalui beberapa indikator utama, yaitu prosedur pelayanan, waktu pelayanan, biaya pelayanan, serta sarana dan prasarana. Hasil penelitian ini tidak hanya menggambarkan kondisi empiris di lapangan, tetapi juga dianalisis secara kritis untuk melihat sejauh mana pelayanan tersebut telah berjalan efektif.

### **1. Prosedur Pelayanan**

Berdasarkan hasil penelitian, prosedur pelayanan penerbitan SKTM di Kelurahan Karang Indah secara formal telah mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Proses pelayanan dimulai dari persiapan dokumen oleh pemohon, pengajuan surat pengantar dari RT, verifikasi berkas di kantor kelurahan, hingga penerbitan dan penyerahan SKTM. Dari sisi administratif, prosedur ini tergolong sederhana dan tidak berbelit-belit.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat menilai prosedur pelayanan cukup jelas dan mudah diikuti. Hal ini didukung dengan adanya papan informasi yang memuat alur pelayanan di kantor kelurahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara normatif, Kelurahan Karang Indah telah memenuhi prinsip transparansi prosedural dalam pelayanan publik.

Namun demikian, secara empiris masih ditemukan beberapa permasalahan. Pertama, kurangnya sosialisasi menyebabkan sebagian masyarakat belum memahami secara utuh persyaratan yang harus dipenuhi, sehingga terjadi fenomena “bolak-balik” dalam pengurusan dokumen. Kedua, terdapat ketidakkonsistenan dalam penerapan aturan, khususnya terkait kewajiban surat pengantar RT. Beberapa pemohon tetap dilayani meskipun tidak memenuhi syarat tersebut, yang berpotensi menimbulkan ketidaktepatan sasaran dalam pemberian SKTM.

Dalam perspektif teori administrasi publik, kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara aturan formal dan implementasi di lapangan (implementation gap). Meskipun prosedur telah dirancang dengan baik, lemahnya konsistensi pelaksana dapat

mengurangi efektivitas pelayanan. Dengan demikian, diperlukan penguatan koordinasi antara RT dan kelurahan serta peningkatan sosialisasi agar prosedur dapat dipahami dan dijalankan secara seragam.

## **2. Waktu Pelayanan**

Dari aspek waktu pelayanan, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pelayanan penerbitan SKTM di Kelurahan Karang Indah sudah tergolong cepat. Mayoritas informan menyatakan bahwa proses penyelesaian dapat dilakukan dalam satu hari kerja, bahkan dalam kondisi tertentu dapat diselesaikan dalam waktu kurang dari 15 menit apabila seluruh persyaratan telah lengkap.

Hal ini menunjukkan bahwa dari segi efisiensi waktu, pelayanan telah berjalan cukup baik dan sesuai dengan prinsip kecepatan pelayanan publik. Kecepatan ini menjadi nilai positif yang meningkatkan kepuasan masyarakat, terutama bagi mereka yang membutuhkan SKTM untuk keperluan mendesak seperti bantuan pendidikan atau kesehatan.

Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi ketepatan waktu pelayanan. Antrean panjang akibat tingginya jumlah pemohon menjadi salah satu faktor utama keterlambatan. Selain itu, kesalahan input data oleh petugas serta kurangnya kelengkapan dokumen dari pemohon juga menjadi penyebab tertundanya proses pelayanan. Tidak hanya itu, koordinasi yang belum optimal antara RT dan kelurahan juga dapat memperpanjang waktu penyelesaian.

Jika dianalisis lebih dalam, permasalahan ini menunjukkan bahwa efektivitas waktu pelayanan belum sepenuhnya stabil. Artinya, meskipun secara rata-rata cepat, tetapi belum konsisten dalam semua kondisi. Dalam teori pelayanan publik, konsistensi merupakan elemen penting dalam membangun kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan sistem antrean yang lebih terstruktur serta pemanfaatan teknologi, seperti layanan berbasis online, untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi beban pelayanan langsung di kantor kelurahan.

## **3. Biaya Pelayanan**

Dari aspek biaya, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan penerbitan SKTM di Kelurahan Karang Indah tidak dipungut biaya alias gratis. Seluruh informan, baik dari pihak kelurahan maupun masyarakat, menyatakan bahwa tidak ada pungutan resmi dalam proses pengurusan SKTM. Hal ini sejalan dengan prinsip pelayanan publik yang mengutamakan aksesibilitas bagi masyarakat kurang mampu.

Transparansi dalam aspek biaya ini menjadi salah satu indikator keberhasilan pelayanan publik di Kelurahan Karang Indah. Pelayanan yang bebas biaya memberikan kemudahan bagi masyarakat miskin untuk memperoleh akses terhadap berbagai bantuan sosial, pendidikan, dan layanan kesehatan.

Meskipun demikian, terdapat kekhawatiran dari masyarakat terkait potensi adanya pungutan tidak resmi (pungli) oleh oknum tertentu, meskipun tidak dialami secara langsung oleh informan. Hal ini

menunjukkan bahwa aspek pengawasan masih perlu diperkuat. Dalam konteks good governance, transparansi dan akuntabilitas harus berjalan beriringan dengan sistem pengawasan yang efektif.

Dengan demikian, meskipun secara umum aspek biaya sudah sangat baik, tetap diperlukan langkah preventif seperti pemasangan informasi resmi terkait layanan gratis serta mekanisme pengaduan yang aktif untuk mencegah potensi penyimpangan di masa depan.

#### **4. Sarana dan Prasarana**

Sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung penting dalam efektivitas pelayanan publik. Berdasarkan hasil penelitian, fasilitas yang tersedia di Kelurahan Karang Indah secara umum sudah cukup memadai. Ruang pelayanan bersih, terdapat ruang tunggu, serta petugas yang responsif menjadi nilai positif dalam pelayanan.

Namun, dalam praktiknya masih terdapat beberapa keterbatasan yang cukup signifikan. Jumlah komputer yang terbatas serta penggunaan sistem manual dalam pengolahan data menyebabkan proses pelayanan menjadi kurang efisien, terutama ketika jumlah pemohon meningkat. Petugas harus mengetik ulang data secara manual, yang berpotensi menimbulkan kesalahan input dan memperlambat proses pelayanan.

Selain itu, kapasitas ruang tunggu yang terbatas juga menjadi kendala ketika terjadi lonjakan pemohon. Hal ini dapat menurunkan kenyamanan masyarakat dalam menerima pelayanan.

Dari perspektif modernisasi administrasi publik, kondisi ini menunjukkan bahwa Kelurahan Karang Indah masih berada pada tahap pelayanan konvensional (manual service system). Untuk meningkatkan efektivitas pelayanan, diperlukan transformasi menuju pelayanan berbasis digital (e-government), seperti sistem pendaftaran online, digitalisasi data, serta integrasi layanan antara RT dan kelurahan.

Secara keseluruhan, efektivitas pelayanan penerbitan SKTM di Kelurahan Karang Indah Kabupaten Merauke dapat dikatakan **cukup efektif**, terutama pada aspek prosedur yang sederhana, waktu pelayanan yang relatif cepat, serta biaya yang transparan dan gratis. Namun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki, yaitu kurangnya konsistensi dalam penerapan prosedur, keterbatasan sarana dan prasarana, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi.

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aturan formal, tetapi juga oleh kapasitas implementasi di lapangan. Dengan demikian, peningkatan kualitas pelayanan harus dilakukan secara menyeluruh, mencakup penguatan sumber daya manusia, penyediaan fasilitas yang memadai, serta inovasi pelayanan berbasis digital.

Jika perbaikan ini dilakukan secara berkelanjutan, maka pelayanan penerbitan SKTM di Kelurahan Karang Indah tidak hanya akan menjadi

lebih efektif, tetapi juga mampu mewujudkan prinsip pelayanan publik yang responsif, transparan, dan berkeadilan bagi masyarakat.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelayanan penerbitan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) di Kelurahan Karang Indah Kabupaten Merauke tergolong cukup efektif, jika dilihat dari indikator-indikator efektivitas menurut Keputusan Menteri PAN No. 63 Tahun 2003, yaitu: Prosedur pelayanan sudah berjalan sesuai ketentuan meskipun masih terdapat masyarakat yang belum memahami prosedur secara menyeluruh. Waktu pelayanan relatif cepat dan dapat diselesaikan dalam satu hari kerja, namun pada waktu-waktu tertentu terjadi keterlambatan karena kurangnya pegawai. Biaya pelayanan tidak dipungut biaya alias gratis, yang sesuai dengan prinsip pelayanan publik. Sarana dan prasarana tergolong memadai meskipun masih ada beberapa fasilitas yang perlu peremajaan agar menunjang pelayanan yang lebih baik. Meskipun demikian, terdapat beberapa hambatan yang menyebabkan pelayanan belum sepenuhnya optimal, yaitu: kurangnya sosialisasi prosedur kepada masyarakat, keterbatasan jumlah dan kapasitas sumber daya manusia, serta belum maksimalnya sistem pengawasan internal terhadap kualitas pelayanan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Merauke. (2024). *Kabupaten Merauke dalam angka 2024*.  
<https://meraukekab.bps.go.id/publication.html>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.  
<https://www.taylorfrancis.com/books>
- Dwiyanto, A. (2011). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas pelayanan publik: Konsep, dimensi, indikator dan implementasinya*. Gava Media.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2003). *Keputusan Menteri PAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik*.  
<https://jdih.menpan.go.id>
- Kurniawan, A. (2005). *Transformasi pelayanan publik*. Pembaruan.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.  
<https://books.google.com>
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- OECD. (2017). *Government at a glance 2017*.  
<https://www.oecd.org/gov/govataglance.htm>

- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley. <https://archive.org>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. <https://www.researchgate.net>
- Ratminto, & Winarsih, A. S. (2015). *Manajemen pelayanan: Pengembangan model konseptual, penerapan citizen's charter dan standar pelayanan minimal*. Pustaka Pelajar.
- Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*. <https://www.dpr.go.id>
- Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Sinambela, L. P. (2016). *Reformasi pelayanan publik: Teori, kebijakan, dan implementasi*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.