

Analisis Optimalisasi dan Evaluasi Pelayanan Pada Mal Pelayanan Publik Merdeka Kota Malang

Analysis of Optimization and Evaluation of Services at Merdeka Public Service Mall Malang City

Oleh :

Retno Wulan Sekarsari ^{1)**}, Hirshi Anadza ²⁾

^{1) 2)}Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas IISAM Malang

Email: sekarsari@unisma.ac.id** , hirshi.anadza@unisma.ac.id

Abstract

The purpose of this research is to find out and analyze the optimization of public services in the city of Malang. Identification of the problem in this study regarding the satisfaction of service users at Public Service Malls (MPP) towards public services in Malang City. Researchers use public service theory, with supporting theories as follows: public service principles, public service standards, and public service quality. Researchers also use the theory of the Public Service Mall which consists of administrative functions. All of these theories are needed to evaluate existing services. The methodology used is a mixed method that focuses on analyzing and evaluating the effectiveness of Public Service Mall services in Malang City and optimizing the public communication of the City Government of Malang regarding the service program at the Public Service Mall. The results of this study are that the Community Satisfaction Index for public services at MPP Merdeka is in line with the level of trust, support and community participation which is also good. Malang City Government communication is carried out through various YouTube channels, government agency websites, Twitter and socialization through the village which is reported by the mass media and online. MPP's communication content on various YouTube channels contains adequate information and tends to be one-way only. But the management of social media is still unresponsive so that the engagement is very weak. Utilization of publication space in MPP has not been done optimally.

Keywords: *Optimization, Evaluation, Service, Public.*

Abstrak

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui menganalisa optimalisasi dari Pelayanan Publik yang telah diberikan di Kota Malang. Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah tentang kepuasan pengguna layanan di Mal Pelayanan Publik (MPP) terhadap pelayanan publik di Kota Malang. Peneliti menggunakan teori pelayanan publik, dengan teori pendukung yaitu sebagai berikut: asas pelayanan, standar pelayanan publik, dan kualitas pelayanan publik. Peneliti juga menggunakan teori Mall Pelayanan Publik yang terdiri dari fungsi penyelenggaraan, prinsip pelayanan, tahapan pembentukan, dan proses penyelenggaraannya. Semua teori tersebut sangat dibutuhkan untuk mengevaluasi pelayanan yang ada. Metodologi yang digunakan adalah metode campuran yang terfokus untuk menganalisis dan evaluasi efektifitas pelayanan Mal Pelayanan Publik di Kota Malang dan optimalisasi dalam komunikasi publik Pemerintah Kota Malang terkait program yang ada di mall pelayanan Publik. Hasil dari penelitian ini adalah. Indeks Kepuasan Masyarakat pada layanan publik di MPP Merdeka mendapat sejalan dengan tingkat kepercayaan, dukungan, dan partisipasi masyarakat yang juga baik. Komunikasi Pemerintah Kota Malang dilakukan

melalui berbagai channel: website perangkat daerah terkait & twitter dan sosialisasi melalui kelurahan yang diberitakan media massa serta online. Konten komunikasi MPP di berbagai channel mengandung informasi yang memadai dan cenderung satu arah saja. Tetapi pada pengelolaan sosial media masih kurang responsif sehingga engagementnya sangat lemah. Pemanfaatan ruang publikasi di MPP belum dilakukan secara optimal.

Kata Kunci: Optimalisasi, Evaluasi, Pelayanan, Publik.

1. PENDAHULUAN

Menurut UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, menyebutkan bahwa pelayanan publik merupakan suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang dan jasa dan atau/ pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dari amanat UU Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, diharapkan adanya perbaikan sistem pelayanan pemerintahan daerah melalui reformasi administrasi dan birokrasi. Hasil perbaikan kinerja pemerintah melalui reformasi administrasi dapat dilihat melalui: peningkatan kualitas layanan publik serta meningkatnya partisipasi dan kepercayaan publik kepada pemerintah daerah.

Mal Pelayanan Publik merupakan tempat berlangsungnya kegiatan atau aktivitas penyelenggaraan pelayanan publik atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi yang merupakan perluasan fungsi pelayanan terpadu baik di tingkat pusat maupun daerah, serta pelayanan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam rangka menyediakan pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau, aman dan nyaman. Selain itu, pelayanan dalam MPP juga dikombinasikan menggunakan teknologi informasi sebagai jawaban tantangan revolusi 4.0 yang sedang dihadapi dunia.

Berdasarkan pada Pasal 2 Peraturan Presiden Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik berbunyi Mal Pelayanan Publik yang selanjutnya disingkat MPP adalah pengintegrasian Pelayanan Publik yang diberikan oleh kementerian, lembaga, pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota, badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, serta swasta secara terpadu pada 1 (satu) tempat sebagai upaya meningkatkan kecepatan, kemudahan, jangkauan, kenyamanan, dan keamanan pelayanan.

Adanya Mal Pelayanan Publik (MPP) tidak terlepas dari 5 visi yang diusung oleh Presiden Republik Indonesia Joko Widodo untuk 2019-2024. Dalam hal ini terdapat 5 visi yaitu: (1) Mempercepat dan melanjutkan pembangunan infrastruktur. (2) Pembangunan Sumber Daya Manusia. (3) Undang investasi

seluas-luasnya untuk buka lapangan pekerjaan.(4) Reformasi Birokrasi. (5) APBN yang fokus & tepat sasaran. Dari kelima visi yang ada visi keempat merupakan latar belakang dari kemunculan Mal Pelayanan Publik. Pada visi reformasi birokrasi terdapat beberapa poin penting yang menjadi bagian penting yaitu

- a. Kecepatan melayani dan memberi izin
- b. Menghapus pola pikir linier, monoton, dan terjebak di zona nyaman
- c. Adaptif, produktif, inovasi, kompetitif.

Kota Malang sendiri telah meresmikan Mal Pelayanan Publik sejak tanggal 3 Januari 2022 yang terletak di Jalan Merdeka Timur Kota Malang. Hadirnya Mal Pelayanan Publik di Kota Malang diharapkan menjadi terobosan baru dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik di Pemerintahan Kota Malang. Di dalam Mal ini terdapat ada 14 tenan dengan total 180 layanan dari Perangkat Daerah, BUMD dan Perbankan. Adanya MPP di Kota Malang ini, diharapkan meningkatkan keterjangkauan pelayanan dari pelayanan publik dari Pemerintah Kota Malang kepada masyarakat Kota Malang. Di samping itu, MPP di Kota Malang ini juga diharapkan dapat memberikan kepuasan serta efisiensi waktu dalam melakukan

kepengurusan berbagai pelayanan baik perizinan maupun non perizinan yang disediakan dalam satu tempat. Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah tentang kepuasan pengguna layanan di Mal Pelayanan Publik (MPP) terhadap pelayanan publik.

2. TINJAUAN TEORITIS

2.1. Pelayanan Publik

Pelayanan publik menurut Pasolong adalah setiap kegiatan 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 (Pasolong, 2007).

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, definisi dari pelayanan umum adalah: Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003).

2.1.1 Asas Pelayanan Publik

Dalam menyelenggarakan pelayanan publik, para birokrat memiliki pedoman

husus yang menjadi acuan dalam penyelenggaraan pelayan publik. Pedoman para birokrat itu salah satunya adalah asas-asas pelayanan publik. Di Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, dalam Undang-Undang tersebut disebutkan bahwa asas pelayanan publik, tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Kepentingan umum, yaitu pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi dan/atau golongan.
- b) Kepastian hukum, yaitu jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
- c) Kesamaan hak, yaitu pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- d) Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.
- e) Keprofesionalan, yaitu pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.
- f) Partisipatif, yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan,

dan harapan masyarakat.

- g) Persamaan perlakuan/ tidak diskriminatif, yaitu setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
- h) Keterbukaan, yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.
- i) Akuntabilitas, yaitu proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- j) Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, yaitu pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
- k) Ketepatan waktu, yaitu penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.

2.1.2 Standar Pelayanan Publik

Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan, serta sebagai alat kontrol masyarakat dan/atau penerima layanan atas kinerja penyelenggara layanan.

Oleh karena itu, perlu disusun dan ditetapkan standar pelayanan sesuai dengan sifat, jenis dan karakteristik layanan yang diselenggarakan, serta memperhatikan kebutuhan dan kondisi lingkungan. Menurut KEPMENPAN Nomor 63/ KEP/ M.PAN/ 7/ 2003, penyelenggaraan tentang pelayanan publik yaitu sebagai berikut:

1. Dasar hukum
2. Persyaratan
3. Prosedur pelayanan
4. Waktu penyelesaian
5. Biaya penyelesaian
6. Produk pelayanan
7. Sarana dan prasarana
8. Kompetensi petugas pelayanan
9. Pengawasan internal
10. Pengawasan eksternal
11. Penanganan pengaduan, saran, dan masukan
12. Jaminan pelayanan

2.1.3 Kualitas Pelayanan Publik

Sinambela, dkk. (2006) kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Secara teoritis, pelayanan dikatakan berkualitas atau memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Apabila masyarakat tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak berkualitas atau tidak efisien. Karenaitu, kualitas pelayanan sangat penting dan

selalu fokus kepada kepuasan pelanggan.

Menurut Zeithaml dkk, kualitas pelayanan dapat diukur dari 10 dimensi, yaitu:

1. *Reliability* menyangkut konsistensi dari performance dan dapat dipercaya. Terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat.
2. *Responsiveness* menyangkut kemauan atau kesiapan karyawan untuk memberikan pelayanan pada konsumen dan bertanggung jawab atas mutu pelayanan yang diberikan. Hal ini juga menyangkut ketepatan waktu dari pelayanan.
3. *Competence* yang bermakna memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan. Terdiri dari tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan layanan.
4. *Access* menyangkut kemudahan untuk dihubungi serta kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
5. *Courtesy* menyangkut etika kesopanan, rasa hormat, kesungguhan, keramah-tamahan dari penyedia jasa. Terdiri dari sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap, terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan

pribadi.

6. *Communication* berarti menjaga agar setiap pelanggan mendapat informasi sesuai dengan bahasa yang mereka pahami dan mendengarkan keinginan serta aspirasi mereka. Hal ini berarti pemberi layanan tersebut harus menyesuaikan bahasa mereka dengan konsumen yang berbeda-beda--meningkatkan level bahasa pada pelanggan yang berpendidikan baik serta berbicara secara mudah dan sederhana kepada orang yang baru.
7. *Credibility* menyangkut dapat dipercaya, kejujuran penyedia jasa untuk menarik kepercayaan masyarakat. Hal ini bermakna konsumen memiliki ketertarikan di hati.
8. *Security* adalah pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari bahaya, resiko, ataupun keraguan.
9. *Understanding/ knowing the customer* menyangkut usaha pemberi layanan untuk memahami apa yang konsumen butuhkan.
10. *Tangibles* menyangkut lingkungan fisik dan gambaran fisik yang berupa peralatan, personil dan komunikasi dari suatu jasa.

2.2 Mal Pelayanan Publik

Merujuk pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan

Publik bahwa Mal Pelayanan Publik yang selanjutnya disingkat dengan MPP adalah pengintegrasian Pelayanan Publik yang diberikan oleh kementerian, lembaga, pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota, badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, serta swasta secara terpadu pada 1 (satu) tempat sebagai upaya meningkatkan kecepatan, kemudahan, jangkauan, kenyamanan, dan keamanan pelayanan.

Penyelenggaraan MPP memiliki tugas dalam melaksanakan koordinasi penyelenggaraan pelayanan dan penyediaan fasilitas pada Gerai Pelayanan. Penyelenggaraan MPP tersebut menyelenggarakan fungsi:

1. Penyediaan sarana, tempat, dan atau ruang pelayanan;
2. Penataan dan pengaturan pola pelayanan dalam penyelenggaraan MPP;
3. Pengoordinasian ketersediaan Standar Pelayanan bagi keseluruhan pelayanan dalam MPP;
4. Penjaminan kualitas pelayanan dalam MPP sesuai dengan Standar Pelayanan;
5. Penyediaan tata tertib;
6. Penyediaan mekanisme, pengelolaan dan penyelesaian pengaduan masyarakat yang terintegrasi atau terhubung dengan sistem pengelolaan pengaduan pelayanan publik nasional

dalam penyelenggaraan MPP; dan

7. Pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan MPP.

Penyelenggaraan MPP terdiri atas:

1. Pelayanan langsung. Pelayanan secara langsung merupakan pelayanan yang diberikan dalam bentuk interaktif antara pelaksana dengan penerima pelayanan secara tatap muka.
2. Pelayanan secara elektronik. Pelayanan secara elektronik merupakan pelayanan yang diberikan dalam bentuk interaktif antara pelaksana dengan penerima layanan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
3. Pelayanan mandiri. Pelayanan mandiri merupakan pelayanan yang dilakukan sendiri oleh penerima layanan dengan menggunakan fasilitas perangkat yang tersedia.
4. Pelayanan bergerak. Pelayanan bergerak merupakan pelayanan yang disediakan oleh penyelenggara MPP dan tau Gerai pelayanan dalam mendekati pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sarana transportasi.

Ruang lingkup Pelayanan Publik pada MPP meliputi: (a) Pelayanan publik yang menjadi kewenangan pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/kota; dan (b) Pelayanan Publik

yang dikelola oleh badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, dan pihak swasta.

Prinsip MPP, yaitu sebagai berikut:

- a. Keterpaduan,
- b. Berdaya guna,
- c. Koordinasi,
- d. Akuntabilitas,
- e. Aksesibilitas, dan
- f. Kenyamanan

Integrasi Data dan Sistem Informasi untuk Efisiensi Pelayanan di MPP: (a) Sistem Operasional Prosedur harus selaras, (b) Standar Pelayanan yang diberikan harus tepat, dan (c) Pemanfaatan Data Tunggal dengan maksimal (d) Penguatan Layanan Berbasis Teknologi Informasi.

Harapan Masyarakat Atas Pelayanan Publik:

1. Cepat
2. Terjangkau
3. Aman
4. Mudah
5. Nyaman

Tahapan Pembentukan MPP, yaitu:

1. Koordinasi Pelayanan. Koordinasi Pelayanan baik Instansi Pusat dan Daerah serta BUMN/D serta swasta yang akan diintegrasikan.
2. Pengaturan Mekanisme Kerja. Pengaturan Kelembagaan, Mekanisme kerja antar instansi, bisnis proses
3. Penyiapan Sarpras dan SDM. Menyiapkan gedung beserta sarana prasarana yang dibutuhkan dalam

implementasi Mal Pelayanan Publik, serta Pengelolaan SDM pelayanan dan sistem informasi pelayanan yang terintegrasi.

4. Penandatanganan MoU dan PKS
5. Peresmian Mal Pelayanan Publik

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan campuran (mix method) akan digunakan dalam penelitian ini, yang merupakan kombinasi dari dua metode kuantitatif dan kualitatif. Menggunakan metode campuran bukan berarti menggunakan kedua metode sekaligus, tergantung kebutuhan dari proses kajian yang sedang dilakukan, termasuk karakteristik data di lapangan. Penggunaan metode campuran dalam penelitian yang dilakukan diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Hal ini untuk melihat kondisi yang ada di daerah tersebut. Dalam penelitian ini desain mix method yang akan digunakan adalah desain eksplanatoris, tim peneliti akan menggunakan metode kuantitatif pada tahap awal untuk menggali data dan melakukan analisa data setelahnya akan dilanjutkan menggunakan metode kualitatif untuk memberikangambaran dan penjelasan-penjelasan terkait.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Layanan di MPP Kota Malang

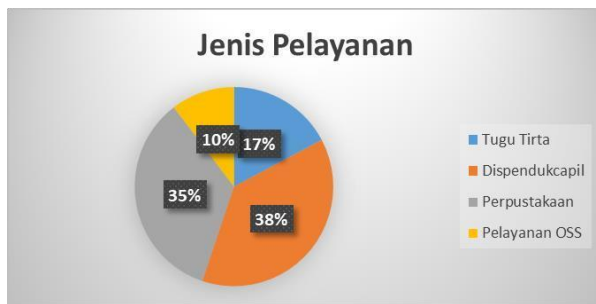
Berdasarkan Peraturan Presiden No 89/2021 dinyatakan, penyelenggaraan pemerintahan perlu peningkatan kualitas

pelayanan publik kepada masyarakat berupa pelayanan secara cepat, mudah, terjangkau, nyaman, dan aman. Untuk mewujudkan peningkatan pelayanan publik diperlukan pengelolaan pelayanan publik secara terpadu dan terintegrasi antara pemerintah daerah dengan kementerian, lembaga, badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, dan swasta dalam I (satu) tempat berupa Mal Pelayanan Publik (MPP).

Mal Pelayanan Publik Kota Malang resmi dibuka pada Januari 2022. MPP terletak di lantai 3 pusat perbelanjaan Mal Alun-Alun di Jalan Merdeka Timur Kota Malang. Pada awal pembukaan, terdapat total 14 tenan dengan total 180 layanan dari Perangkat Daerah, BUMD, Perbankan, hingga pihak Swasta, yang bisa diakses masyarakat. Masyarakat yang hendak mengurus administrasi seperti KTP, KK, hingga pembayaran pajak bisa lebih dekat, karena letak mal yang berada di pusat Kota Malang. MPP merupakan upaya pemerintah pusat untuk menjalankan sistem pemerintahan yang efisien melalui pengurusan perizinan dan non perijinan. Sebelumnya, pengurusan administrasi perizinan dan non perizinan Pemerintah Kota Malang dipusatkan di Block Office atau Kantor Terpadu yang terletak di Tlogowaru, Kedungkandang, Kota Malang sejak 2010 lalu.

Merespon kebijakan tersebut, Pemerintah Kota Malang berupaya untuk mengukur bagaimana kepuasan layanan yang diterima masyarakat di MalPelayanan Publik ini. Survei Kepuasan Masyarakat mengenai Layanan MPP dilakukan sepanjang September-Oktober 2022.

Gambar. 1: Jenis Pelayanan MP Kota Malang

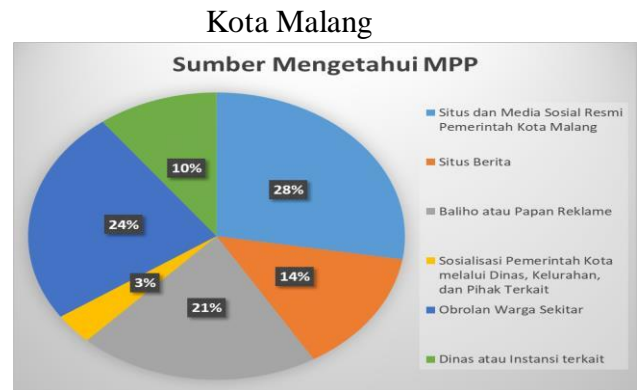


Sumber: Analisis Peneliti 2023

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, terdapat empat jenis layanan yang berhasil diidentifikasi dari data yang diperoleh di lapangan. Keempat jenis layanan tersebut adalah Tugu Tirta, Dispendukcapil, Perpustakaan, dan Pelayanan Online Single Submission (OSS). Dari data lapangan, responden yang mendapatkan layanan dari Tugu Tirta sebanyak 17 persen, Dispendukcapil sebanyak 38 persen, Perpustakaan sebanyak 35 persen, dan layanan OSS sebanyak 10 persen. Empat jenis layanan ini didapatkan dari lapangan berdasarkan kesediaan responden untuk ditemui oleh enumerator. Secara total, responden dalam survei ini sebanyak 29 orang dari 97 responden yang

didata oleh tim lapang.

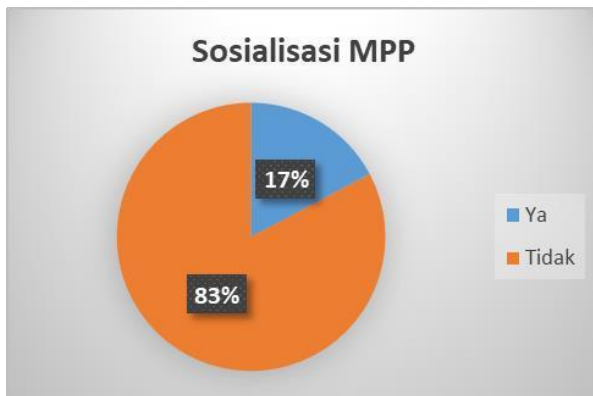
Gambar. 2: Sumber Mengetahui MPP



Sumber: Analisis Peneliti 2023

Berdasarkan data di lapangan, responden mengetahui informasi tentang pelayanan di Mal Pelayanan Publik dari berbagai media; situs dan media sosial resmi Pemkot Malang, situs berita, baliho atau papan reklame, sosialisasi di kelurahan, hingga obrolan warga sekitar. Media paling banyak yang menjadi sumber informasi masyarakat mengenai pelayanan di MPP adalah dari situs dan media sosial resmi Pemerintah Kota Malang, yakni 28 persen. Pada posisi kedua, sebanyak 24 persen responden mendapatkan informasi mengenai layanan MPP dari obrolan masyarakat sekitar. Selanjutnya, penggunaan baliho atau reklame di sepanjang jalan utama yang digunakan Pemerintah Kota Malang menjadi media informasi yang diterima sebanyak 21 persen responden. Adapun situs berita dan informasi dari Dinas atau PD secara langsung menjadi media informasi yang diperoleh oleh responden, masing-masing 14 persen dan 10 persen.

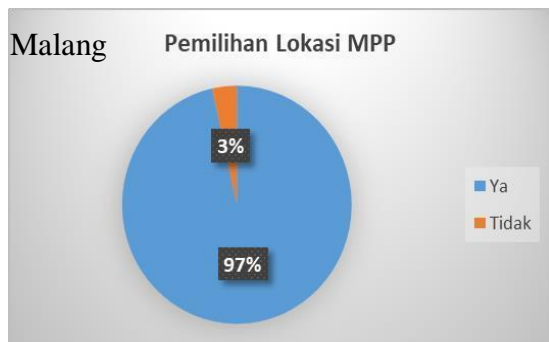
Gambar. 3: Sosialisasi MPP Kota Malang



Sumber: Analisis Peneliti 2023

Adapun sosialisasi pada masyarakat di Kelurahan yang dilakukan Pemerintah Kota Malang atau PD penyedia layanan, menjadi sumber informasi paling kecil yang diperoleh responden. Sebanyak 3 persen responden mengakui, mereka mendapatkan sosialisasi secara langsung pada kelurahan setempat mengenai adanya layanan MPP di Mal Alun-Alun Kota Malang. Hal ini juga sejalan dengan penuturan responden yang menyatakan bahwa mereka pernah mendapat sosialisasi secara langsung atau tidak langsung dari Pejabat Kelurahan. Hal ini dinyatakan oleh 17 persen responden dalam survei ini.

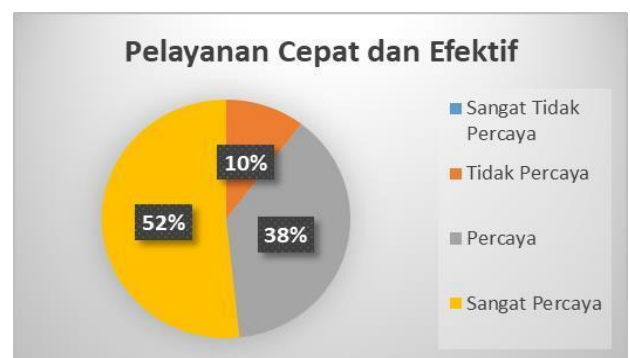
Gambar. 4: Pemilihan Lokasi MPP Kota



Sumber: Analisis Peneliti 2023

Kebijakan Pemerintah Kota Malang dalam menetapkan MPP di Mal Alun-Alun Kota Malang juga dirasa tepat oleh responden. Hampir seluruh responden, atau sebanyak 97 persen menyatakan, pemilihan lokasi MPP di lokasi Alun-Alun Kota Malang sudah tepat. Sedangkan 3 persen sisanya menyatakan bahwa pemilihan lokasi tersebut masih kurang tepat. Hal ini didasarkan pada Lokasi MPP yang terletak di Lantai 3 Mal Alun-Alun karena dinilai kurang memudahkan. Untuk menuju lokasi, pengguna layanan harus melewati Ramayana yang terletak di dua lantai sebelumnya. Meski demikian, melihat letaknya yang berada di titik nol Kota Malang, hampir seluruh responden menilai langkah pemerintah menetapkan lokasi MPP Kota Malang sudah tepat.

Gambar. 5: Pelayanan Cepat dan Efektif



Sumber: Analisis Peneliti 2023

Mal Pelayanan Publik yang ditetapkan melalui Peraturan Presiden No. 89 Tahun 2021 ini memang ditujukan untuk memberikan kemudahan pelayanan dan meningkatkan efektifitas layanan

birokrasi. Hal ini senada dengan pernyataan responden mengenai kemudahan yang diberikan dan efektivitas pelayanan perizinan dan non perijinan di MPP. Pada aspek kepercayaan masyarakat pada kecepatan pelayanan dan efektivitasnya, sebanyak 52 persen responden menyatakan sangat percaya bahwa MPP dapat memberikan layanan cepat dan efektif. Sisanya, 38 persen percaya dan sebagian kecil, yaitu 10 persen yang masih belum percaya.

Pada aspek pernyataan secara langsung, hal sangat positif dinyatakan oleh seluruh responden. Seluruh responden menyatakan bahwa keberadaan Mal Pelayanan Publik yang dibuka sejak awal 2021 tersebut memberikan kemudahan pengurusan dokumen administrasi yang dibutuhkan. Hal ini dinyatakan oleh seluruh responden dalam survei kepuasan layanan MPP Kota Malang ini. Adanya MPP juga dinilai meningkatkan efektivitas layanan yang diperoleh masyarakat. Hal ini dapat dilihat sebagaimana pada diagram berikut ini:

4.2 Dukungan dan Partisipasi Masyarakat

Gambar. 5: Kemudahan Pelayanan Publik



Sumber: Analisis Peneliti 2023

Gambar. 6: MPP Kota Malang Meningkatkan Efektivitas Pelayanan



Sumber: Analisis Peneliti 2023

Kebijakan Pemerintah Kota

Malang dalam menetapkan MPP sebagai bentuk kemudahan pelayanan publik dan efektivitas layanan ini juga direspon masyarakat secara positif oleh masyarakat. Melalui survei Layanan di MPP, responden diminta untuk menyatakan pengalaman setelah mengurus dokumen atau mendapatkan layanan di MPP Kota Malang. Survei ini merupakan upaya untuk mengetahui dukungan dan partisipasi warga pada kebijakan Pemerintah Kota Malang menetapkan MPP ini.

Gambar. 7: Transparansi Pemerintah

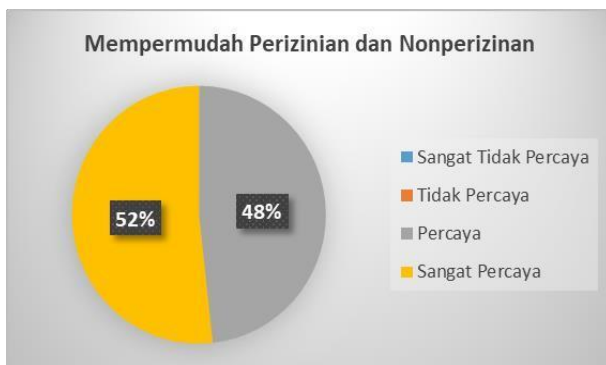


Sumber: Analisis Peneliti 2023

Keberadaan MPP di tengah

masyarakat dinilai sebagai bentuk transparansi Pemerintah Kota Malang dalam memberikan layanan pada masyarakat. Hal ini terlihat dari hasil survei yang diperoleh pada survei Layanan di MPP Kota Malang pada 2022 ini. Sebanyak 76 persen masyarakat percaya, MPP merupakan bentuk transparansi Pemerintah Kota Malang dalam menyelenggarakan pemerintahan yang melayani publik. Sedangkan 24 persen sisanya, responden menyatakan sangat percaya pada kebijakan pemerintah ini.

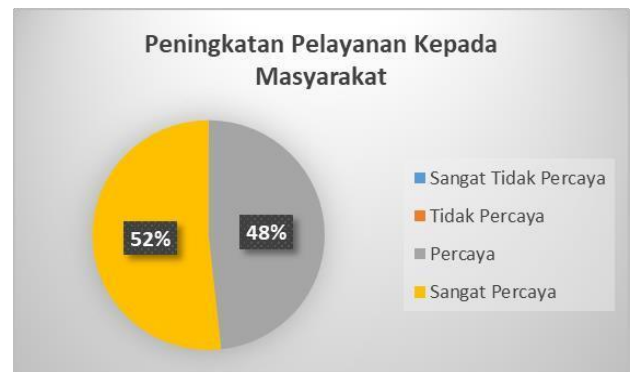
Gambar. 8: Mempermudah Perizinan dan Non perizinan



Sumber: Analisis Peneliti 2023

Selain transparansi, masyarakat juga menilai bahwa keberadaan MPP ini juga menjadi kebijakan yang mempermudah masyarakat untuk mengurus dokumen perizinan dan nonperizinan. Hal ini dinyatakan oleh 52 persen responden yang menyatakan sangat percaya pada layanan di MPP ini. Sedangkan 48 persen sisanya, masyarakat menyatakan percaya mengenai kebijakan terpusat melalui MPP ini.

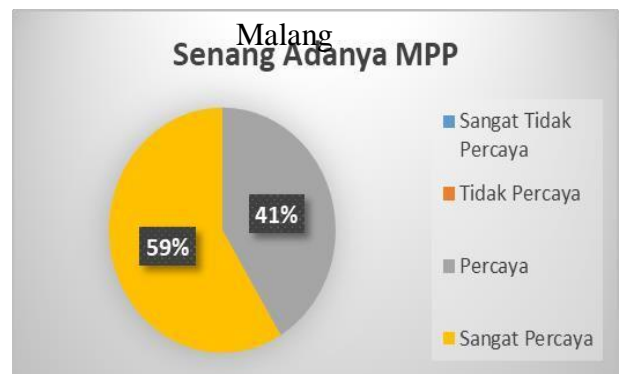
Gambar. 9: Peningkatan Pelayanan Kepada Masyarakat



Sumber: Analisis Peneliti 2023

Pada aspek peningkatan pelayanan, kepercayaan masyarakat juga sama persis seperti pertanyaan pada item sebelumnya. Sebanyak 52 persen masyarakat sangat percaya bahwa keberadaan MPP dapat meningkatkan pelayanan pada masyarakat secara langsung. Selain itu, sebanyak 48 persen sisanya, responden mengakui percaya pada kebijakan pemerintah Kota Malang yang terus berupaya untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat secara langsung.

Gambar. 10: Senang Adanya MPP Kota Malang

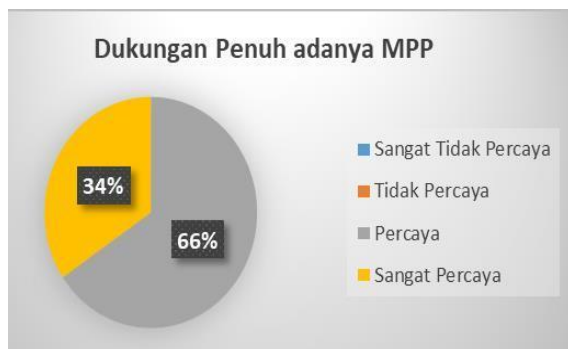


Sumber: Analisis Peneliti 2023

Sejak MPP ditetapkan oleh Pemerintah Kota Malang pada awal 2022 lalu, masyarakat menyambut positif

dengan kebijakan pemerintah ini. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan responden yang menyatakan sangat senang dengan adanya MPP Kota Malang ini. Sebanyak 59 persen responden sangat percaya dengan dan senang dengan kebijakan ini. Sedangkan 41 persen sisanya menyatakan percaya. Hal senada juga dapat ditemukan pada dukungan warga. Saat ditanya mengenai bagaimana sikap dan dukungan responden pada keberadaan MPP di Kota Malang, mayoritas responden menyatakan mendukung penuh dengan kebijakan MPP yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Malang ini. Sedangkan 34 persen sisanya menyatakan sangat mendukung penuh.

Gambar. 11: Dukungan Penuh Adanya MPP



Sumber: Analisis Peneliti 2023

Mengenai dukungan yang diberikan oleh masyarakat, survei ini juga menanyakan mengenai bagaimana tingkat dukungan yang akan diberikan. Saat masyarakat ditanya soal “Saya merasa tidak senang untuk membantu pemerintah Kota Malang dalam menginformasikan tentang adanya Mal Pelayanan Publik pada masyarakat di sekitar saya”, sebanyak 52

persen responden menyatakan tidak keberatan (bersedia) untuk memberikan informasi pada masyarakat lain mengenai kemudahan layanan yang telah diterima selama mengurus dokumen di MPP. Sebanyak 45 persen lainnya bahkan menyatakan sangat bersedia untuk menyebarkan informasi mengenai layanan di MPP ini pada masyarakat lain. Namun, sebagian kecil responden lain, yakni sebesar 3 persen menyatakan keberatan untuk meneruskan ulang informasi layanan MPP. Kebijakan Pemerintah Kota Malang dalam menetapkan MPP sebagai bentuk kemudahan pelayanan publik dan efektivitas layanan ini juga direspon masyarakat secara positif oleh masyarakat. Melalui survei Layanan di MPP, responden diminta untuk menyatakan pengalaman setelah mengurus dokumen atau mendapatkan layanan di MPP Kota Malang. Persepsi tentang layanan di MPP ini dinilai melalui tujuh indikator; persyaratan; sistem, mekanisme, dan prosedur; waktu penyelesaian, biaya atau tarif; spesifikasi jenis layanan; kompetensi pelaksana; perilaku pelaksana; dan sarana/prasarana yang disediakan dalam MPP.

4.3 Indeks Persepsi Pengguna Layanan MPP Kota Malang

Kepercayaan Masyarakat pada kebijakan Pemerintah Kota Malang mengenai pelayanan administrasi publik

mendapatkan skor 85,34. Skor tersebut mengindikasikan bahwa masyarakat memiliki persepsi baik pada pelayanan perizinan dan non perizinan di Mal Pelayanan Publik. Penilaian tersebut didasarkan pada agregat rata-rata skor dari masing-masing indikator untuk mengukur kepuasan publik. Indikator tersebut

meliputi persyaratan; sistem, mekanisme, dan prosedur; waktu penyelesaian, biaya atau tarif; spesifikasi jenis layanan; kompetensi pelaksana; perilaku pelaksana; dan sarana/prasarana yang disediakan dalam MPP. Adapun skor persepsi pengguna layanan Mal Pelayanan Publik dapat dilihat sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel. 1 Indeks persepsi masyarakat pada layanan MPP Kota Malang

Indikator	Indeks Persepsi		Nilai Persepsi		
	Mean	Jumlah Nilai rata-rata	Angka	Huruf	Kategori
1	3,34	3,41375	85,34	B	Baik
2	3,28				
3	3,31				
4	3,9				
5	3,45				
6	3,38				
7	3,34				
8	3,31				

Sumber: Data survei kepuasan masyarakat pada layanan MPP Kota Malang 2022-2023

Adapun perolehan skor pada masing-masing indikator indeks tersebut, mendapatkan nilai berbeda. Indikator biaya atau tarif layanan mendapatkan skor tertinggi dengan kategori sangat baik, sedangkan tujuh indikator lainnya mendapat skor pada rentang 82 - 86,25 atau pada kategori baik. Pada aspek pengenalan biaya atau tarif layanan, pengguna layanan MPP menyatakan sangat puas dengan perolehan skor sebesar 97,5 poin atau dalam kategori sangat baik.

Biaya/Tarif adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat. Berdasarkan skor tersebut, masyarakat menilai rata-rata biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengurusan di MPP tergolong gratis atau tidak dipungut biaya sama sekali.

Tabel. 2: Perolehan Skor Kepuasan Layanan pada MPP pada masing-masing Indikator

Indikator	Indeks	Nilai			Rata-Rata Nilai
		Angka	Huruf	Kategori	
Transparansi	3,28	82	B	Baik	85,5 (baik)
Kemudahan Perizinan	3,52	88	B	Baik	
Peningkatan Pelayanan	3,52	88	B	Baik	
Senang pada Pembangunan MPP	3,59	89,75	A	Sangat Baik	

Indikator	Indeks	Nilai		
		Angka	Huruf	Kategori
Dukungan adanya MPP	3,34	83,5	B	Baik
Partisipasi aktif	3,38	84,5	B	Baik
Efektifitas dan efisiensi	3,31	82,75	B	Baik

Sumber: Data survei kepuasan masyarakat pada layanan MPP Kota Malang 2022-2023

Pada aspek persyaratan dalam pengurusan di MPP, indikator ini mendapatkan skor 83,5 poin atau dalam kategori baik. Persyaratan adalah syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif. Masyarakat merasa sudah merasa mudah untuk mengetahui persyaratan yang diberikan oleh segenap PD yang memberikan layanan di MPP. Pun demikian dengan indikator sistem, mekanisme, dan prosedur layanan yang diberikan. Indikator ini mendapatkan skor 82 poin atau dalam kategori baik. Prosedur adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan. Meski demikian, jika dibandingkan dengan segenap perolehan indikator yang lain, indikator sistem.

4.4 Dukungan dan Partisipasi Warga pada Kebijakan Pemerintah Kota Malang

Dukungan dan partisipasi warga pada kebijakan Pemerintah Kota Malang mengenai keberadaan layanan publik di Mal Pelayanan Publik Kota Malang merupakan salah satu bentuk respon masyarakat kepada proses pembangunan yang sedang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang. Dukungan merupakan suatu bentuk hal positif yang mengarah pada persetujuan masyarakat terhadap proses pembangunan yang sedang dilakukan, jika dukungan dari masyarakat mengarah pada arah negatif dapat diartikan proses pembangunan yang sedang dilakukan mengalami penolak ataupun tidak diterima oleh masyarakat.

Begitu pula sebaliknya jika dukungan mengarah pada hasil positif maka proses pembangunan yang sedang dilakukan mendapatkan dukungan dari masyarakat, suatu bentuk dukungan dari masyarakat dalam pembangunan yang dilakukan akan membantu pemerintah daerah dalam menerapkan kebijakan dan pembangunan yang sedang dilakukan.

Hasil dukungan memiliki

keterikatan terhadap partisipasi masyarakat pada proses pembangunan yang dilakukan. Jika masyarakat memberikan dukungan pada proses pembangunan yang dilakukan maka akan membuka peluang-peluang untuk masyarakat berpartisipasi atau mengambil peran untuk mensukseskan proses pembangunan yang sedang berlangsung atau akan berlangsung.

Tabel. 3: Dukungan dan Partisipasi Warga Pada Kebijakan Pemerintah Kota Malang Mengenai Mal Pelayanan Publik

Indikator	Indeks	Nilai		
		Angka	Huruf	Kategori
Persyaratan	3,34	83,5	B	Baik
Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	3,28	82	B	Baik
Waktu Penyelesaian	3,31	82,75	B	Baik
Biaya/Tarif	3,9	97,5	A	Sangat Baik
Produk Spesifikasi Jenis Layanan	3,45	86,25	B	Baik
Kompetensi Pelaksana	3,38	84,5	B	Baik
Perilaku Pelaksana	3,34	83,5	B	Baik
Sarana/Prasarana	3,31	82,75	B	Baik

Sumber: data survei kepuasan masyarakat pada layanan MPP Kota Malang 2022

Dari tabel diatas dapat dilihat persepsi masyarakat terkait dukungan dan partisipasi masyarakat pada kebijakan Pemerintah Kota Malang mengenai pembangunan MPP. Pada tabel di atas dapat dilihat hasil persepsi masyarakat terkait dukungan dan partisipasi masyarakat mendapatkan nilai persepsi rata-rata baik, dengan skor 85,5. Hal ini menunjukkan, Pemerintah Kota Malang dapat optimis dengan kebijakan MPP yang

Malang karena mendapat dukungan dan partisipasi warga.

Hal ini menunjukkan, kebijakan Pemkot Malang sejalan dengan dukungan dan partisipasi masyarakat. Terdapat kepercayaan yang telah terbangun antara masyarakat dengan Pemerintah Kota Malang. Dengan menciptakan kepercayaan dari masyarakat kepada pemerintah daerah maka akan membantu pemerintah daerah dalam proses pembangunan, dukungan dan partisipasi masyarakat akan membantu

mempermudah dalam proses pembangunan daerah, pengambilan kebijakan, utamanya dalam proses penerapan maupun dalam penyebaran informasi terkait pembangunan dan respon masyarakat terkait pembangunan.

Dukungan dan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan daerah penting dilakukan untuk menciptakan suatu visi pembangunan yang sama didalam masyarakat, hal ini tidak terlepas dari peran masyarakat sebagai aspek yang berperan dalam mengimplementasikan kebijakan yang sedang dilakukan, adanya dukungan dan partisipasi masyarakat akan membantu pemerintah daerah dalam proses pembangunan yang dilakukan.

4.5 Manajemen Pelayanan Publik Pada Mal Pelayanan Publik Kota Malang

Pelayanan publik merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk pemenuhan kebutuhan pelayanan kepada masyarakat Sebagaimana diuraikan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, bahwa pelayanan publik sebagai upaya memberikan hak pada setiap warga negara, meliputi pelayanan bidang barang, jasa dan administratif.

4.5.1 Model Manajemen Pelayanan

Pelayanan yang baik hanya akan dapat terwujud apabila dalam lingkungan internal suatu organisasi penyelenggara

pelayanan kepada masyarakat terdapat beberapa faktor yaitu, sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan pelanggan, kultur pelayanan dalam suatu organisasi pelayanan dan sumber daya manusia yang mengutamakan kepentingan masyarakat dan sumber daya yang memadai. Seperti yang tertuang dalam skema sebagai berikut :

Gambar. 12: Model Manajemen segitiga pelayanan



Sumber : Albrecht & Bradford dalam buku Ratminto & Winarsih (2009)

Penjelasan gambar diatas menurut teori dalam buku Ratminto, bahwa pelayanan yang baik akan dapat diwujudkan apabila penguatan posisi tawar pengguna jasa pelayanan (masyarakat/pelanggan) mendapatkan prioritas utama. Dengan demikian pengguna jasa pelayanan dapat prioritas utama dan dukungan dari berbagai faktor diantaranya:

1. Kultur organisasi pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat khususnya pengguna jasa.
2. Sistem pelayanan dalam organisasi penyelenggara pelayanan
3. Sumber daya manusia yang

berorientasi pada pengguna jasa. Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pelayanan yang baik akan dapat diwujudkan apabila pengguna jasa atau masyarakat sebagai pelanggandiletakkan dalam pusat yang mendapatkan dukungan dari kultur organisasi yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat seperti visi misi, komitmen, serta pembagian kerja organisasi.

Pengguna jasa juga dapat dukungan dari sistem pelayanan organisasi yang berorientasi kepada masyarakat, dalam hal ini bahwa kemudahan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan seperti penggunaan teknologi serta kejelasan suatu prosedur organisasi yang tidak menyulitkan masyarakat. Selain itu pengguna jasa sebagai tumpuan utama juga mendapatkan dukungan dari sumber daya manusia yang berorientasi kepada kepentingan pelanggan.

Pemberi jasa pelayanan harus meletakkan kepentingan pelanggan di atas kepentingan pribadi, selain itu sumber daya manusia juga harus memiliki kompetensi yang baik dalam hal melayani kepentingan pelanggan. Jika suatu organisasi dapat melakukan hal tersebut dengan baik maka akan dapat dikatakan organisasi tersebut berorientasi kepada kepentingan pelanggan.

4.5.2 Model Komunikasi Sosial Media Twitter MPP Merdeka Kota Malang

Kita melihat akun Sosial Media Mal Pelayanan Publik Kota Malang, khususnya untuk Twitter sangat informatif. Info-info untuk masyarakat yang akan mengajukan pelayanan tergambar cukup jelas pada wall Twitter tersebut. Beberapa perangkat daerah menyediakan informasi layanan tentang layanan MPP, yang dapat kita lihat pada gambar berikut:

Twitter MPP Merdeka, Mal Pelayanan Publik Kota Malang



Sumber: Twitter (2023)

Ketika kita mencermati Followers dari Twitter MPP Merdeka, Mal Pelayanan Publik Kota Malang yang hanya berjumlah 44 akun saja, sebenarnya hal itu membuktikan bahwa pengelola akun Twitter tersebut kurang aktif dan responsif dalam memposting informasi secara berkala dan membalas comment, chat atau pertanyaan dari netizen twitter. Admin yang tidak responsif akan memberikan dampak Engagement Social Media yang kurang, maka dari itu perlu peningkatan

dalam pengelolaan sosial media.

Gambar. 14: Beberapa Perangkat Daerah
Penyedia Layanan Pada MPP Merdeka

Beberapa Perangkat Daerah Penyedia Layanan Pada MPP Merdeka



Sumber: *Twitter (2023)*

Dari gambar di atas kita bisa melihat bahwa PD cukup Informatif dalam komunikasi mereka lewat Twitter. Pengumuman yang diberikan cukup jelas, hanya saja mungkin bisa ditambahkan masing-masing detail layanan pada setiap PD, berikut dengan SOP Penyelenggaraannya. Jika masyarakat tahu dengan gamblang opsi layanan dari masing-masing PD, berikut dengan syarat ketentuan (SOP) pengajuan layanan, dan dibarengi dengan admin yang sangat responsif dan informatif, tentu akan meningkatkan ketertarikan masyarakat dalam mengajukan layanan di MPP Merdeka, Kota Malang.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Indeks Kepuasan Masyarakat pada layanan publik di MPP Merdeka mendapat skor 85,35 (baik); sejalan dengan tingkat kepercayaan, dan partisipasi masyarakat yang juga baik. Komunikasi Pemerintah Kota Malang dilakukan melalui berbagai channel: website perangkat daerah terkait & twitter dan sosialisasi melalui kelurahan yang diberitakan media massa serta online. Konten komunikasi MPP di berbagai channel mengandung informasi yang memadai dan cenderung satu arah saja. Tetapi pada pengelolaan sosial media masih kurang responsif sehingga engagementnya sangat lemah. Pemanfaatan ruang publikasi di MPP belum dilakukan secara optimal. SOP dari masing-masing PD kurang efisien dan tidak dipublikasikan kepada masyarakat. Fasilitas untuk penyandang disabilitas dan lansia masih kurang memadai.

5.2 Saran

Untuk membenahi kurangnya engagement, maka Pemerintah Kota Malang, khususnya admin sosial media MPP Merdeka, harus meningkatkan interaktivitas pada sosmed induk, dan sosmed masing-masing perangkat daerah, baik dalam memberikan informasi tentang MPP ataupun menjawab keluhan dan pertanyaan masyarakat yang akan

mengajukan layanan. Pelatihan admin masing-masing perangkat daerah, dan admin sosmed (Twitter) Induk MPP Merdeka agar bisa melakukan melakukan pelayanan prima.

Pembenahan penempatan visualisasi dan publikasi papan nama MPP Merdeka yang kurang tepat. Pemerintah harus menata ulang, baik posisi dan size papan nama dengan berdasarkan konsep komunikasi visual yang baik agar lebih menonjol dan menarik perhatian masyarakat. Sosialisasi MPP dan Layanan yang diberikan lewat Videotron, Baliho, Banner di jalan-jalan besar, Bioskop, Radio, Kelurahan (brosur & banner) melalui Iklan Layanan Masyarakat (ILM). Pembuatan Website Terpusat (Induk) MPP Merdeka Kota Malang dan di link kan ke semua perangkat daerah pemberi layanan dan sosmed Induk khusus MPP Merdeka Kota Malang, yang juga di link kandungan Sosmed masing-masing tenant.

DAFTAR PUSTAKA

- Ibrahim, Amin. 2008. Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya. Bandung: Mandar Maju. Hal 40
- Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Pasolong, Harbani, 2007. Teori Administrasi Publik. CV Alfabeta, Bandung. Hal. 128
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. Reformasi Pelayanan Publik.

Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 5

Trilestari, Endang Wirjatmi. 2005. Model Kinerja Pelayanan Publik Dengan Pendekatan Systems Thinking and System Dynamics. Disertasi. Depok: FISIP UI. Hal. 17

PERPRES No 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik

Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 215, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5357).

Peraturan Presiden Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 222).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (Berita Negara Tahun 2017 Nomor 1387).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 92 Tahun 2021 Tentang Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik

Zeithaml, Valarie A. Parasuraman & Leonard L. Berry. 1990. Delivering Quality Service. New York: The Free Press. Hal 41