

Kinerja Birokrasi Publik Dalam Menyelenggarakan Pelayanan Publik Di Indonesia

by Cek Plagiasi UT

Submission date: 18-Apr-2021 08:13PM (UTC+0700)

Submission ID: 1562376878

File name: BOOK_CHAPTER_DEMOCRACY_AND_PUBLIC_ACCOUNTABILITY_FHISIP_2019.pdf (2.42M)

Word count: 2699

Character count: 18645



DEMOCRACY AND PUBLIC ACCOUNTABILITY IN DIGITAL ERA

Editors:

Siti Aisyah

Yudi Efendi

Megafury Apriandhini

Majidah

1500024
Halo UT 



@UnivTerbuka

www.ut.ac.id

Kinerja Birokrasi Publik Dalam Menyelenggarakan Pelayanan Publik Di Indonesia

SITI AISYAH

(email:aisyah@ecampus.ut.ac.id)

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan negara modern, birokrasi merupakan organ pelaksana yang bertujuan mencapai tujuan pemerintahan. Max Weber sebagai penggagas birokrasi menyakini bahwa birokrasi merupakan organisasi yang paling cocok bagi masyarakat modern untuk menciptakan efisiensi dalam kehidupan. Pengelolaan manajemen birokrasi di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, tugas ASN adalah memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan.

Dalam kenyataannya, pelayanan publik oleh birokrasi masih perlu dibenahi dan ditingkatkan. Berdasarkan *World Economic Forum 2015-2016*, faktor-faktor problematik penghambat bisnis antara lain adalah inefisiensi dalam birokrasi. Gambaran buruknya kinerja birokrasi di Indonesia antara lain disebabkan oleh budaya birokrasi yang merupakan warisan orde baru. Hal ini diungkapkan oleh Thoha (2014), yang menggambarkan birokrasi pemerintah orde reformasi yang sekarang berjalan ini merupakan peninggalan warisan birokrasi pemerintah orde baru, yang lembaga dan sistemnya dibentuk sesuai dengan kebutuhan saat itu, yaitu ingin menciptakan suatu pemerintahan yang kuat dan stabil agar program pembangunan dapat dilaksanakan. Lembaga dan sistem birokrasi warisan orde baru tersebut terkenal dengan sistem yang mempunyai monopoli kekuasaan yang besar dan diperkuat dengan mempunyai diskresi, tetapi tidak diikuti dengan akuntabilitas publik dan kontrol masyarakat. Gambaran tersebut menimbulkan arogansi yang berlebihan di kalangan birokrasi.

Rendahnya kinerja birokrasi dan arogansi yang berlebihan mempunyai dampak terhadap persaingan global. Sebagai gambaran, dalam *Global*

Competitiveness Indeks tahun 2019 oleh *World Bank*, Indonesia berada di peringkat ke 32, berada di bawah negara tetangga Singapura (ranking 1 dunia), Malaysia (ranking 22), dan Thailand (ranking 25). Indeks Global tersebut selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 1

TOP 10 ASIA PACIFIC'S MOST COMPETITIVE COUNTRIES 2019				
2019	COUNTRY	2018	CHANGE	
1	 Singapore	3	+2	
2	 Hongkong	2	-	
14	 China	13	-1	
16	 Taiwan	17	+1	
22	 Malaysia	22	-	
25	 Thailand	30	+5	
28	 South Korea	27	+1	
30	 Japan	25	-5	
32	 Indonesia	43	+11	
43	 India	44	+1	




Sumber:

<https://www.google.com/search?q=peringkat+daya+saing+indonesia+2019>

Gambar 1. Indeks Daya Saing Global Negara-Negara Asia

Ditinjau dari peringkat pelayanan publik di dunia, menurut Komisi Ombudsman, peringkat pelayanan publik Indonesia saat ini berada di urutan 129 dari 188 negara di dunia. (www.liputan6.com/read/2079787/pelayanan). Selain itu, hasil survey Komisi Pemberantasan Korupsi terhadap 353 unit layanan pemerintah menunjukkan penurunan kualitas pelayanan dalam setahun terakhir, baik di pusat maupun di daerah. Tahun 2014 yang lalu, rata-rata indeks integritas nasional sebesar 6,5, sedangkan saat ini (Juni 2015) indeks yang sama merosot menjadi 5,42. Pelayanan publik paling parah adalah yang dilakukan birokrasi, yang meliputi pengurusan SIM, kartu identitas, dan surat tanah. Layanan lain yang juga memiliki skor rendah adalah Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia ((BNP2TKI) (www.tempo.co.id)).

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwasannya kinerja birokrasi sebagai pelaksana pelayanan publik masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, permasalahan dalam makalah ini adalah bagaimana kinerja birokrasi publik dikaitkan dengan pelayanan publik di Indonesia.

Adapun tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menjelaskan tentang karakter birokrasi, hambatan birokrasi dalam melaksanakan pelayanan publik, serta upaya-upaya yang perlu ditingkatkan dalam rangka meningkatkan kinerja birokrasi.

KARAKTER BIROKRASI DI INDONESIA

Konsep birokrasi diperkenalkan pertama kali oleh Max Weber, seorang sosiolog Jerman pada awal abad ke-19. Karya Weber tersebut mempunyai pengaruh yang luas di daratan Eropa. Karya Weber tersebut dikenal sebagai tipe idel birokrasi. Tipe birokrasi ideal Weber adalah sebagai berikut (Thoha, 2003)

- a. Individu pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya. Pejabat tidak bebas menggunakan jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pribadinya termasuk keluarganya.
- b. Jabatan-jabatan itu disusun dalam tingkatan hierarki dari atas ke bawah dan ke samping. Konsekuensinya ada jabatan atasan dan bawahan, dan ada pula yang menyandang kekuasaan lebih besar dan ada yang lebih kecil.

- c. Tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hierarki itu secara spesifik berbeda satu sama lainnya.
- d. Setiap pejabat mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan. Uraian tugas (*job description*) masing-masing pejabat merupakan domain yang menjadi wewenang dan tanggungjawab yang harus dijalankan sesuai kontrak.
- e. Setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian yang kompetitif
- f. Setiap pejabat mempunyai gaji termasuk hak untuk menerima pensiun sesuai dengan tingkatan hierarki jabatan yang disandangnya. Setiap pejabat bisa memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dan jabatannya sesuai dengan keinginannya dan kontraknya bisa diakhiri dalam keadaan tertentu
- g. Terdapat struktur pengembangan karier yang jelas dengan promosi berdasarkan senioritas dan merit sesuai dengan pertimbangan yang obyektif
- h. Setiap pejabat sama sekali tidak dibenarkan menjalankan jabatannya dan resources instansinya untuk kepentingan pribadi dan keluarganya
- i. Setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin.

Tipe birokrasi ideal yang dikemukakan oleh Weber menekankan pada rasionalitas dan efisiensi. Penekanan pada aspek rasionalitas dan efisiensi tersebut tidak terlepas dari kondisi sosial ekonomi (konteks) pada zaman Weber. Rasionalitas dan efisiensi dicerminkan dengan susunan hierarki adalah merupakan kebutuhan khusus yang amat mendesak pada masa itu. (Thoha, 2003:19). Namun birokrasi tipe Weber tidak membahas keterkaitan dan konsekuensi birokrasi dengan demokrasi serta keterkaitan dan konsekuensi birokrasi terhadap masyarakat, seperti yang banyak dibahas oleh Mosca dan Michels. (Hamdi, 2014)).

Seiring dengan perkembangan zaman, ukuran rasionalitas dan efisiensi yang diterapkan pada masa Weber belum tentu sesuai dengan organisasi modern sekarang ini. Pemikiran Weber tentang birokrasi melahirkan kritikan yang menganggap birokrasi bersifat kaku, berbelit-belit, dan cenderung tidak manusiawi. Hal ini antara lain disebabkan oleh ketidakmampuan birokrasi

untuk memberikan kepastian pada faktor *assurance* dalam dimensi *Service Quality (SERVQUAL)*. Dimensi *assurance* tersebut berkaitan dengan kemampuan birokrasi dalam memberikan jaminan dari segi ketepatan waktu, biaya, dan legalitas. Sebagai contoh Hardiansyah (2011) menguraikan hasil penelitiannya tentang Pelayanan IMB di Kota Palembang yang dinyatakan bahwa dalam pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) di Kota Palembang, aparat tidak bisa menjamin berapa besaran biaya retribusi yang harus dibayar dan kapan waktu penyelesaian izin akan keluar. Padahal sesuai dengan ketentuan IMB dapat diselesaikan dalam waktu 29 hari kerja, namun dalam kenyataannya sulit untuk dipenuhi.

Faktor ketidakpastian birokrasi dalam memenuhi dimensi *assurance* merupakan salah satu faktor penyebab sulitnya melakukan bisnis di Indonesia seperti disinyalir oleh *World Economic Forum 2014*.

Sulitnya birokrasi dimensi *assurance* dalam pelayanan publik tidak terlepas dari pandangan bahwa pelayan publik bertanggungjawab kepada para pejabat bukan kepada masyarakat. Dalam pandangan Denhardt dan Denhardt 2003: 40), pelayan publik yang memberikan ketanggapannya kepada klien dan konstituennya tersebut masih tergolong dalam paradigma *Old Public Administration (OPA)*. Sedangkan dalam paradigma *New Public Management (NPM)* para pelayan publik berorientasi kepada pelanggan. Birokrasi diibaratkan sebagai bisnis swasta yang artinya hanya masyarakat yang mempunyai uang yang layak diberikan layanan. Hal ini berlainan dengan paradigma *New Public Service* yang mengedepankan warga negara sebagai orientasi dalam pelayanan publik. Jika memiliki ketiga perspektif dalam layanan publik di Indonesia ditinjau dari kepada siapa pelayan publik bertanggungjawab, maka birokrasi di Indonesia cenderung masih menganut paradigma *Old Public Administration*. Barangkali hal ini disebabkan oleh masih kuatnya pengaruh budaya birokrasi warisan orde baru, seperti dikatakan oleh Miftah Thoha (2013:19).

BIRO SEBAGAI SUATU MESIN

Birokrasi Weberian selama ini banyak diartikan sebagai fungsi sebuah biro. Menurut Thoha (2003) mengatakan:

suatu biro merupakan jawaban yang rasional terhadap serangkaian tujuan yang telah ditetapkan. Ia merupakan sarana untuk merealisasikan tujuan-tujuan tersebut. Seorang pejabat birokrasi tidak seyogyanya

menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai tersebut. Penetapan tujuan merupakan fungsi politik dan menjadi wewenang pejabat politik yang menjadi masternya.

Model Weberian yang selama ini dipahami merupakan sebuah mesin yang disiapkan untuk menjalankan dan mewujudkan tujuan-tujuan tersebut. Dengan demikian setiap pekerja atau pejabat dalam birokrasi pemerintah merupakan pemicu dan penggerak dari sebuah mesin yang tidak mempunyai kepentingan pribadi. Sepanjang tugas dan tanggungjawab sebagai mesin itu dijalankan sesuai dengan proses dan prosedur yang telah ditetapkan, maka akuntabilitas pejabat birokrasi pemerintah telah diwujudkan.

Konsep birokrasi sebagai mesin tersebut dikenal sebagai konsep birokrasi konservatif. Walaupun demikian, sampai saat ini, belum ada konsep yang mapan dan matang yang mampu menggantikan konsep birokrasi Weber, baik bagi organisasi pemerintah, swasta, maupun masyarakat sipil. (Hamdi, 2014). Tipologi birokrasi Weber masih diadopsi oleh hampir semua negara di dunia.

Setiyono (2014) memberikan contoh konkrit di Australia, yang sampai dengan tahun 1990-an masih menggunakan model birokrasi Weber untuk mengelola manajemen personel. Dalam *Combs Commission Australia*, (1976) pemerintah Australia mendeskripsikan pembinaan personel dengan prinsip:

- a. *Recruitment by merit*, yakni seleksi dan pengangkatan pegawai dilakukan melalui merit sistem yang obyektif untuk menentukan hanya mereka yang paling mampu dan cerdas yang diterima sebagai pegawai.
- b. *Unified services*, pelayanan tunggal untuk menghindari fragmentasi unit dalam melaksanakan tugas.
- c. Independent, non-political control of recruitment, and the conditions of employment, independensi lembaga untuk menghindari politisasi birokrasi
- d. *Regulations* which discourage the recruitment of "strangers" to positions above the base grade, untuk mencegah penempatan pesonel yang tidak tepat.
- e. *Legislated protection against arbitrary (termination being only for cause and by due process)*, perlindungan terhadap pegawai dari pemecatan, sehingga tidak ada pemecatan apabila tidak ada kasus.
- f. A hierarchical structure of positions.

- g. *A regular system of position classification of salary*, pembayaran gaji disesuaikan dengan eselonisasi struktur jabatan
- h. *A system of promotion by merit*, adanya sistem promosi pegawai yang obyektif
- i. *A system appeals against promotion (to ensure that justice is seen to be done)*, sistem peninjauan ulang terhadap kenaikan atau pergantian jabatan
- j. *A distinctive retirement and pension system*, adanya sistem pensiun yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dipahami mengapa karakter birokrasi klasik cenderung kaku, berbelit-belit dan cenderung tidak manusiawi serta steril dari pengaruh lingkungan. Namun dengan perkembangan lingkungan global, karakter birokrasi yang cenderung kaku, berbelit-belit, dan tidak manusia perlu direformasi agar birokrasi bisa tampil sebagai pelayan publik yang ramah, profesional, dan mengutamakan kepentingan publik dengan tidak meninggalkan prinsip efisien dan efektif.

FAKTOR PENGHAMBAT KINERJA BIROKRASI

Masih rendahnya kinerja birokrasi publik di Indonesia tentu harus dibenahi, jika kita tidak ingin tertinggal lebih jauh dengan negara tetangga. Selain itu, sebagai negara demokrasi sudah selayaknya orientasi pelayanan publik ditujukan kepada warga negara, sesuai dengan paham kedaulatan rakyat. Identifikasi sejumlah penghambat kinerja birokrasi perlu dilakukan untuk memperbaiki *performance* birokrasi secara keseluruhan.

Wirman Syafrie (2009) mengidentifikasi penyebab rendahnya kinerja aparatur negara, sebagai berikut:

- a. Adanya arogansi kekuasaan. Hal ini dirasakan sangat kental terutama dalam pelaksanaan mutasi, rotasi dan promosi dengan mengangkat kolega-kolega pada jabatan tertentu meskipun diyakini bahwa yang bersangkutan tidak akan mampu mengemban tugas bagi pencapaian visi organisasi. Bentuk arogansi kekuasaan tersebut antara lain premanisme dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Penyebab arogansi kekuasaan adalah ketidaktaatan terhadap peraturan yang berlaku dan tidak adanya transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

- b. Adanya intervensi berlebihan baik dari suprainstitusi (institusi atasnya) maupun infrastruktur politik terutama partai politik yang berkuasa. Intervensi tersebut dimulai dari rekrutmen pegawai, penempatan jabatan, promosi sampai pada pemenangan tender proyek, sehingga kemandirian aparatur negara untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara rasional sulit dilakukan. Hal tersebut mengakibatkan aparatur negara berlomba-lomba untuk mendekati diri dengan penguasa atau pihak lain yang mampu mengintervensi, dengan segala cara termasuk menggadaikan profesionalitas, idealisme, prinsip, dan moral.
- c. Lemahnya *team work*, yang disebabkan oleh ketidakmampuan manajerial dan inefisiensi. Ketidakmampuan manajerial adalah ketidakmampuan pimpinan dalam menggerakkan, mengelola, dan mengarahkan staf dalam upaya pencapaian tujuan. Sedangkan inefisiensi menyangkut hal-hal:
- Kekeliruan pimpinan dalam pengambilan keputusan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya informasi data yang benar dan distorsi informasi.
 - Rendahnya kemampuan kerja (kapasitas) pegawai, yang meliputi kompetensi teknis, sosial, dan intelektual.
 - Rendahnya semangat dan budaya kerja. Semangat kerja berhubungan dengan *fighting spirite*, daya juang, ambisi, dan cita-cita. Sedangkan budaya kerja terkait persepsi, prinsip, nilai, dan lain-lain yang terbentuk atas dasar pengalaman dan lingkungan. Padahal semangat kerja yang tinggi dengan didukung oleh budaya kerja yang selalu berorientasi pada pencapaian kerja (achievement oriented) akan mengurangi inefisiensi.

UPAYA PENINGKATAN KINERJA BIROKRASI

Rendahnya kinerja birokrasi turut memperburuk citra birokrasi di Indonesia. TB Silalahi (1998) mengatakan untuk meningkatkan citra birokrasi dapat dilakukan melalui upaya peningkatan profesionalisme birokrasi melalui proses pengadaan, pembinaan, hingga pensiun; serta peningkatan kesejahteraan pegawai. Masalah pengadaan (rekrutmen) merupakan masalah yang vital. Bila proses rekrutmen berjalan baik, maka secara teoritis akan dapat dijaring calon-calon pegawai yang bermutu dan *qualified*. Sebaliknya jika proses rekrutmen tidak baik, maka akan didapat calon-calon

pegawai yang tidak memenuhi syarat dan akibatnya pemerintah akan menanggung beban selama pegawai tersebut berdinis bahkan sampai pensiun.

Dari segi pembinaan yang meliputi pembinaan karir, diklat, dan peningkatan kesejahteraan. Pembinaan pegawai adalah suatu proses yang berlangsung terus-menerus hingga pegawai tersebut memasuki masa purnabakti. Proses pembinaan dilakukan melalui dua cara, yaitu melalui diklat umum dan teknis fungsional; serta pola diklat struktural untuk mengisi jabatan struktural.

Selain upaya profesionalisme dan peningkatan kesejahteraan aparatur dibutuhkan upaya pemerintah melalui kebijakan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja birokrasi publik. Pada tahun 2010, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan *road map* reformasi birokrasi 2010-2014 sebagai berikut:

1. Penataan organisasi, yang terdiri dari beberapa target:
 - a. Menurunya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi antar K/L dan Pemda
 - b. Meningkatnya kapasitas kelembagaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi K/L dan Pemda
2. Penataan Tata Laksana, yang terdiri dari beberapa target yang meliputi:
 - a. Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan
 - b. Meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan
3. Penataan sistem manajemen aparatur, yang terdiri dari beberapa target yang meliputi:
 - a. Meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM Aparatur
 - b. Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM Aparatur
 - c. Meningkatnya disiplin SDM Aparatur
 - d. Meningkatnya efektivitas manajemen SDM Aparatur
 - e. Meningkatnya profesionalisme SDM Aparatur
4. Penguatan pengawasan yang terdiri dari beberapa target, yaitu:
 - a. Meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara
 - b. Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan negara
 - c. Meningkatnya status opini BPK

- d. Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang
- 5. Penguatan akuntabilitas kinerja, terdiri dari beberapa target atau sasaran, yang meliputi:
 - a. Meningkatnya kinerja instansi pemerintah
 - b. Meningkatnya akuntabilitas instansi pemerintah
- 6. Peningkatan kualitas pelayanan publik, dengan beberapa target yang harus dicapai, yaitu:
 - a. Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat (transparan, cepat, tepat, sederhana, aman, terjangkau dan memiliki kapasitas)
 - b. Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standarisasi pelayanan internasional
 - c. Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik

Road map yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tersebut pada prinsipnya mengakomodasi perspektif New Public Service yakni berorientasi kepada masyarakat serta mengutamakan prinsip persamaan dan keadilan yang merupakan pandangan demokrasi. Reformasi birokrasi memerlukan kerja keras dari semua pihak mengingat mesin birokrasi yang ada saat ini masih mewarisi sifat birokrasi konvensional.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka kinerja birokrasi publik yang berkaitan dengan pelayanan publik dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3: Kinerja Birokrasi Publik dan Perlunya Reformasi Birokrasi

PENUTUP

Kinerja birokrasi publik pada era reformasi mewarisi birokrasi pada era orde baru, yang menampilkan sosok birokrasi klasik Weberian. Pada dasarnya birokrasi Weberian yang selama ini dipahami merupakan sebuah mesin yang disiapkan untuk menjalankan dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Birokrasi Weber menekankan pada rasionalitas dan efisiensi. Penekanan pada aspek rasionalitas dan efisiensi tersebut tidak terlepas dari kondisi sosial ekonomi (konteks) pada zaman Weber.

Karakter birokrasi klasik cenderung kaku, berbelit-belit dan cenderung tidak manusiawi serta steril dari pengaruh lingkungan. Namun dengan perkembangan lingkungan global, karakter birokrasi perlu direformasi agar birokrasi bisa tampil sebagai pelayan publik yang ramah, profesional, dan mengutamakan kepentingan publik dengan tidak meninggalkan prinsip efisien dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Denhardt, Janet V dan Robert B. Denhardt. Pelayanan Publik Baru. Dari Manajemen Steering ke Serving. Terj. Bantul: Kreasi Kencana
- Hardiansyah. 2013. *Kualitas Pelayanan Publik. Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Jakarta:Penerbit Gava Media
- Hamdi, Muchlis. 2014. Reformasi Birokrasi: Menuju Peningkatan Pelayanan Publik, dalam Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi 45 Tahun 2014. Jakarta:MIPI
- Setiyono, Budi. 2014. *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik. Prinsip-Prinsip Manajemen Pengelolaan Negara Terkini*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Silalahi, TB. 1998. *Membangun Sosok Aparatur Profesional Dalam Kompetisi Global*, (dalam *Pemberdayaan Birokrasi dalam Pembangunan*). Jakarta: Penebar Swadaya.
- Syafrie, Wirman. 2009. *Tinjauan Empirik Perspektif Model Peningkatan Kinerja Aparatur Negara*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu Administrasi Negara pada IPDN, 9 Desember 2009. Jatinangor
- Thoha, Miftah. 2003. *Birokrasi Dan Politik di Indonesia*. Jakarta:PT RajaGrafindo
- Thoha, Miftah. 2014. *Birokrasi dan Dinamika Kekuasaan*. Jakarta:Prenadamedia

Kinerja Birokrasi Publik Dalam Menyelenggarakan Pelayanan Publik Di Indonesia

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Lambung Mangkurat
University

Student Paper

5%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On