

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan aspek fundamental dalam hubungan antara negara dan warga negaranya. Dalam kerangka negara kesejahteraan (*welfare state*), pelayanan publik menjadi manifestasi konkret dari kehadiran negara dalam memenuhi hak-hak dasar masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, administrasi kependudukan, hingga layanan perizinan. Pemerintah dituntut untuk menyelenggarakan pelayanan yang tidak hanya cepat dan efisien, tetapi juga adil dan akuntabel. Dalam konteks desentralisasi di Indonesia, tanggung jawab pelayanan publik tidak hanya berada pada pemerintah pusat, tetapi juga menjadi kewajiban pemerintah daerah. Maka dari itu, kualitas pelayanan publik menjadi salah satu indikator keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Sebagai bentuk transformasi pelayanan publik, pemerintah mendorong inovasi layanan melalui konsep Mall Pelayanan Publik (MPP) yang diperkenalkan secara nasional oleh Kementerian PANRB. MPP diharapkan menjadi jawaban atas keluhan masyarakat terhadap birokrasi yang rumit, lambat, dan tidak terkoordinasi. Dengan menyatukan berbagai layanan lintas instansi dalam satu tempat, baik dari unsur pusat, daerah, BUMN, BUMD, maupun swasta, MPP menjadi cerminan layanan terpadu yang mudah



diakses dan lebih efisien. Selain itu, MPP juga diharapkan mampu mendorong penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan sehingga pelayanan publik dapat berjalan secara transparan dan terukur. Inovasi ini tidak hanya mendorong efisiensi birokrasi, tetapi juga memperkuat akuntabilitas kinerja pelayanan.

Namun, idealisme dari kebijakan pembentukan MPP tersebut belum tentu terimplementasi secara seragam di seluruh daerah. Banyak pemerintah daerah yang menghadapi tantangan dalam implementasi kebijakan ini. Beberapa kendala yang muncul antara lain terbatasnya anggaran daerah untuk mendukung infrastruktur dan teknologi, kurangnya integrasi antar instansi, hingga rendahnya kapasitas sumber daya manusia yang menangani pelayanan. Di sisi lain, resistensi terhadap perubahan, budaya kerja birokratis, dan lemahnya sistem evaluasi pelayanan turut menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan kebijakan MPP. Oleh karena itu, implementasi kebijakan MPP harus dilihat tidak hanya dari segi outputnya, tetapi juga dari proses dan dinamika yang terjadi di dalam pelaksanaannya.

Secara teoritik, implementasi kebijakan publik merupakan tahapan penting setelah kebijakan ditetapkan dan sebelum hasil kebijakan dinikmati oleh masyarakat. Salah satu model teoritik yang relevan adalah model Van Meter dan Van Horn yang menekankan bahwa implementasi dipengaruhi oleh enam variabel utama: standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi,



karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial-politik, serta sikap atau kecenderungan para pelaksana kebijakan. Model ini menjadi acuan untuk memahami kompleksitas dalam pelaksanaan kebijakan di lapangan, termasuk dalam konteks pelayanan publik. Oleh karena itu, analisis implementasi kebijakan harus mempertimbangkan berbagai variabel tersebut secara holistik agar dapat menggambarkan realitas secara objektif.

Selain itu, pendekatan George C. Edward III dalam teori implementasi juga dapat dijadikan pisau analisis. Edward menyebutkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap pelaksana, serta struktur birokrasi. Dalam konteks pelayanan publik di MPP, keempat variabel ini sangat relevan karena seringkali hambatan dalam pelayanan bukan karena tidak adanya kebijakan, tetapi karena lemahnya koordinasi, kurangnya kapasitas petugas, serta struktur birokrasi yang tidak mendukung perubahan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan pelayanan publik tidak dapat dipisahkan dari analisis aktor, konteks kelembagaan, dan strategi pelaksanaan yang digunakan.

Dalam berbagai studi empiris, ditemukan bahwa implementasi MPP di sejumlah daerah mengalami keberhasilan yang beragam. Beberapa daerah seperti Banyuwangi dan Denpasar berhasil menjadikan MPP sebagai pusat layanan yang modern,



cepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Keberhasilan ini tidak lepas dari komitmen kepala daerah, integrasi sistem layanan berbasis digital, serta pelibatan aktif masyarakat dalam evaluasi layanan. Sebaliknya, di daerah-daerah yang implementasinya kurang optimal, ditemukan masalah seperti lambatnya proses layanan, tumpang tindih kewenangan antar instansi, serta rendahnya penggunaan teknologi informasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi MPP sangat dipengaruhi oleh konteks lokal dan kapasitas kelembagaan di daerah.

Kabupaten Maros sebagai salah satu daerah berkembang di Provinsi Sulawesi Selatan menginisiasi pembentukan Mall Pelayanan Publik (MPP) sebagai bagian dari komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan perizinan yang dikelola oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP). Sejak diresmikan pada tahun 2022, MPP Maros menjadi pusat penyelenggaraan pelayanan perizinan yang terintegrasi, di mana DPMPTSP berperan sebagai instansi kunci dalam mengoordinasikan dan mengendalikan seluruh proses penerbitan izin usaha dan nonusaha. Melalui MPP, DPMPTSP menyelenggarakan berbagai layanan perizinan berbasis sistem OSS, layanan berbantuan, serta pelayanan konsultasi perizinan dalam satu lokasi terpadu. Dalam operasionalnya, DPMPTSP di PP Maros telah menerapkan sistem antrean digital, loket



pelayanan terintegrasi, dan pelatihan berkala bagi petugas sebagai bagian dari implementasi kebijakan pelayanan perizinan yang lebih modern dan responsif.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pelayanan perizinan oleh DPMPTSP di MPP Kabupaten Maros masih menghadapi berbagai tantangan. Sebagian pemohon izin mengeluhkan lamanya waktu tunggu dalam proses penerbitan izin, keterbatasan akses informasi perizinan secara daring, serta lambannya respon petugas dalam menindaklanjuti permohonan. Di sisi lain, koordinasi antara DPMPTSP dan instansi teknis pendukung dalam proses verifikasi dan rekomendasi perizinan belum sepenuhnya berjalan optimal, sehingga sering terjadi keterlambatan penyelesaian berkas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan kebijakan pelayanan perizinan yang menekankan kemudahan, kecepatan, dan kepastian hukum dengan realitas implementasinya di tingkat pelaksana.

Permasalahan lain yang tidak kalah penting adalah kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia DPMPTSP yang bertugas di MPP Maros. Meskipun telah dilakukan berbagai pelatihan teknis terkait sistem OSS, SOP perizinan, dan pelayanan prima, masih terdapat petugas yang belum sepenuhnya memahami alur kebijakan perizinan serta standar pelayanan yang harus diterapkan. Lemahnya budaya kerja berbasis kinerja dan orientasi pada kepuasan pemohon



izin juga mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dalam proses perizinan belum sepenuhnya optimal, sehingga sebagian tahapan pelayanan masih dilakukan secara manual dan berpotensi menimbulkan keterlambatan serta kesalahan administrasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu kajian ilmiah yang komprehensif untuk menganalisis implementasi kebijakan pelayanan perizinan yang dilaksanakan oleh DPMPTSP di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros, dengan menitikberatkan pada dinamika pelaksanaan kebijakan, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan dan hambatan, serta strategi peningkatan efektivitas pelayanan. Penelitian ini diarahkan tidak hanya untuk mengidentifikasi permasalahan implementatif secara empiris, tetapi juga untuk merumuskan rekomendasi berbasis teori implementasi kebijakan yang aplikatif guna memperkuat kinerja DPMPTSP dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi Pemerintah Kabupaten Maros, khususnya DPMPTSP, serta menjadi rujukan bagi daerah lain dalam mengembangkan tata kelola pelayanan perizinan yang profesional, terintegrasi, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.



1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada upaya untuk memahami dinamika implementasi kebijakan pelayanan perizinan yang dilaksanakan oleh DPMPTSP di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros. Adapun rumusan masalah secara umum dan khusus sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kebijakan dalam pelayanan perizinan di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi implementasi pelayanan perizinan di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis implementasi pelayanan publik pada Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros dengan menelaah dinamika kebijakan, struktur kelembagaan, serta mekanisme teknis operasional dalam pelaksanaan layanan publik. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi kebijakan dalam pelayanan perizinan di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros.



2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa yang mempengaruhi implementasi pelayanan perizinan di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan, baik dalam pengembangan ilmu pengetahuan maupun dalam perbaikan praktik penyelenggaraan pelayanan publik di tingkat daerah. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah kajian ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang implementasi kebijakan pelayanan publik di tingkat lokal. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dalam mengkaji implementasi pelayanan publik dengan menggunakan pendekatan teori implementasi kebijakan, seperti model Van Meter dan Van Horn maupun model Edward III. Dengan melakukan analisis terhadap dinamika kebijakan, struktur kelembagaan, dan aspek teknis operasional dalam konteks Mall Pelayanan Publik, penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas pemahaman akademik mengenai faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaan kebijakan pelayanan publik berbasis integrasi layanan.



2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi strategis bagi Pemerintah Kabupaten Maros, khususnya bagi instansi pengelola Mall Pelayanan Publik, dalam melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap pelaksanaan pelayanan publik yang ada. Temuan empiris dan rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan teknis, peningkatan kapasitas kelembagaan, serta penguatan koordinasi antar instansi di lingkungan MPP. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran bagi daerah lain yang tengah mengembangkan model layanan terpadu, dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan landasan konseptual dan teoritis yang komprehensif dalam menganalisis implementasi pelayanan publik pada Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros. Payung teori yang digunakan meliputi pendekatan administrasi publik, teori pelayanan publik, dan teori implementasi kebijakan publik sebagai kerangka utama. Teori implementasi Van Meter dan Van Horn (1975) serta model Edward III (1980) dijadikan acuan utama untuk memahami berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan. Perspektif administrasi publik digunakan untuk menelaah aspek kelembagaan, struktur birokrasi, dan dinamika tata kelola pemerintahan daerah. Sementara itu, konsep pelayanan publik berfungsi sebagai kerangka untuk memahami prinsip dasar, tujuan, serta indikator mutu pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat. Kombinasi ketiga pendekatan ini memberikan fondasi teoretis yang solid untuk menganalisis secara kritis dinamika pelaksanaan pelayanan publik yang terintegrasi dalam konteks Mall Pelayanan Publik.

2.1. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan fungsi dasar negara yang melekat pada kewajiban pemerintah dalam memenuhi hak-hak konstitusional warga



Dalam kerangka negara kesejahteraan (welfare state), pelayanan mencerminkan keberpihakan negara terhadap kebutuhan rakyat

melalui penyediaan barang, jasa, maupun pelayanan administratif yang adil dan merata. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menyatakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan. Dalam konteks otonomi daerah, pelayanan publik menjadi tanggung jawab utama pemerintah daerah dalam menjamin aksesibilitas dan kualitas pelayanan yang merata bagi seluruh warga (Dwiyanto, 2006).

Pelayanan publik tidak hanya dipahami sebagai proses administratif, melainkan sebagai manifestasi dari hubungan negara dengan warga negara. Dalam pendekatan administrasi publik modern, pelayanan tidak semata-mata diukur dari output birokrasi, melainkan dari tingkat kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Oleh karena itu, pelayanan publik memiliki fungsi strategis dalam membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah. Menurut Osborne dan Gaebler (1992), pelayanan publik yang baik akan memperkuat legitimasi pemerintahan dan mempercepat pencapaian tujuan pembangunan. Dalam konteks ini, orientasi pelayanan harus diarahkan pada pencapaian hasil, bukan sekadar pemenuhan prosedur administratif.

Konsep dasar pelayanan publik dibangun atas prinsip-prinsip keadilan, transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan kepastian hukum.

Prinsip-prinsip ini tidak hanya menjadi pedoman moral, tetapi juga fondasi



dalam membentuk sistem pelayanan yang berdaya saing. Dalam /a, pelayanan publik yang dilandasi prinsip tersebut akan

menghasilkan sistem yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Moenir (2008) menegaskan bahwa tanpa nilai-nilai dasar tersebut, pelayanan publik akan kehilangan arah dan justru memperkuat praktik birokrasi yang koruptif serta tidak profesional. Oleh karena itu, internalisasi nilai-nilai dasar pelayanan menjadi bagian penting dalam reformasi birokrasi di Indonesia.

Indikator kualitas pelayanan publik umumnya mencakup efektivitas, efisiensi, aksesibilitas, kontinuitas, dan keadilan. Efektivitas menunjukkan keberhasilan layanan dalam mencapai tujuan, sementara efisiensi mengukur rasio antara input dan output pelayanan. Aksesibilitas terkait dengan kemudahan masyarakat dalam memperoleh layanan tanpa diskriminasi. Kontinuitas merujuk pada kepastian layanan yang berkelanjutan, dan keadilan mengacu pada distribusi layanan yang merata antar kelompok masyarakat. Indikator-indikator ini menjadi tolok ukur dalam mengevaluasi kinerja lembaga penyelenggara pelayanan publik, baik di tingkat pusat maupun daerah (Sedarmayanti, 2009).

Meskipun berbagai regulasi telah mengatur standar pelayanan minimal (SPM), kenyataannya masih banyak daerah yang mengalami kesenjangan antara norma dan realitas implementasi. Permasalahan seperti keterbatasan anggaran, rendahnya kapasitas sumber daya manusia, serta lemahnya pengawasan menjadi hambatan utama dalam



ikan pelayanan publik yang bermutu. Hasil audit BPK dan man RI dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa

pelanggaran terhadap standar pelayanan masih sering terjadi, baik dari segi prosedur, waktu pelayanan, maupun transparansi biaya (LAN RI, 2020). Hal ini mencerminkan perlunya perbaikan struktural dan kultural dalam sistem pelayanan publik di Indonesia.

Inovasi pelayanan publik menjadi strategi utama dalam menjawab berbagai persoalan klasik birokrasi. Pemerintah mendorong pendekatan pelayanan yang lebih adaptif melalui digitalisasi, integrasi layanan satu pintu, dan pembentukan Mall Pelayanan Publik. Inovasi ini bertujuan menciptakan pelayanan yang cepat, transparan, dan bebas dari praktik pungutan liar. Kementerian PANRB mencatat bahwa daerah yang berhasil melakukan inovasi pelayanan publik mengalami peningkatan signifikan dalam indeks kepuasan masyarakat (KemenPANRB, 2021). Namun demikian, inovasi hanya dapat berjalan optimal apabila disertai dengan perubahan pola pikir birokrasi dari sekadar pelaksana prosedur menjadi pelayan masyarakat.

Faktor budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan pelayanan publik. Budaya kerja birokrasi yang hierarkis dan paternalistik sering kali menjadi kendala dalam mendorong pelayanan yang fleksibel dan adaptif. Untuk itu, diperlukan transformasi nilai organisasi ke arah pelayanan berbasis kinerja dan orientasi pada hasil.

Dwiyanto (2011) menggarisbawahi pentingnya membangun budaya kerja adaptif yang mendorong inisiatif, tanggung jawab, dan etika pelayanan.



Tanpa perubahan budaya birokrasi, kebijakan pelayanan publik yang inovatif sekalipun berpotensi mengalami stagnasi pada level implementasi.

Partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik menjadi elemen kunci dalam menciptakan layanan yang akuntabel dan sesuai kebutuhan. Partisipasi dapat dilakukan dalam bentuk penyampaian aspirasi, pengawasan, maupun keterlibatan dalam penyusunan kebijakan layanan. Menurut Sulistiyono (2013), pelayanan publik yang melibatkan masyarakat cenderung memiliki legitimasi lebih kuat karena sesuai dengan konteks sosial dan budaya setempat. Selain itu, partisipasi masyarakat dapat menjadi alat kontrol yang efektif terhadap perilaku aparat dan kualitas layanan. Oleh karena itu, penguatan kanal partisipatif menjadi agenda penting dalam reformasi pelayanan publik.

Selain partisipasi, sistem pengawasan dan evaluasi juga harus diperkuat untuk menjamin integritas pelayanan publik. Pengawasan internal oleh inspektorat daerah serta pengawasan eksternal oleh lembaga pengawas independen seperti Ombudsman perlu dikembangkan secara sinergis. Evaluasi berkala terhadap kinerja pelayanan dapat dilakukan melalui survei kepuasan masyarakat, audit pelayanan, maupun forum konsultasi publik. Hasil evaluasi tersebut harus ditindaklanjuti dengan perbaikan yang terukur agar pelayanan publik benar-benar menjadi instrumen pemerintahan yang efektif dan terpercaya (Dwiyanto, 2006).



istem pengawasan yang kuat, pelayanan publik berisiko menjadi penyimpangan dan ketidakadilan.

2.2. Mall Pelayanan Publik (MPP)

Mall Pelayanan Publik (MPP) merupakan bentuk inovasi kebijakan pemerintah dalam mewujudkan pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau, dan terintegrasi melalui penggabungan berbagai jenis layanan publik dalam satu tempat. Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 23 Tahun 2017, MPP adalah tempat berlangsungnya kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik terhadap barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang merupakan perluasan fungsi Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). MPP dirancang untuk menghadirkan layanan dari berbagai instansi pemerintah, BUMN, BUMD, dan sektor swasta dalam satu lokasi fisik yang nyaman dan mudah diakses oleh masyarakat. Kebijakan ini menjadi tonggak penting dalam reformasi birokrasi karena mendorong efisiensi layanan lintas sektor.

Tujuan utama dari pembentukan MPP adalah untuk mengintegrasikan layanan yang sebelumnya tersebar di berbagai kantor instansi menjadi satu sistem yang terpadu. Dengan sistem ini, masyarakat tidak perlu lagi berpindah-pindah dari satu kantor ke kantor lainnya untuk mengurus berbagai kebutuhan administratif. MPP juga menawarkan berbagai inovasi pelayanan seperti antrean digital, sistem informasi layanan daring, serta evaluasi kepuasan masyarakat secara berkala. Konsep MPP menjadi wujud nyata dari semangat kolaborasi antarinstansi, baik vertikal

horizontal, untuk memberikan layanan publik yang lebih as.



Pelaksanaan MPP di berbagai daerah telah menunjukkan beragam capaian. Beberapa daerah seperti Banyuwangi, Denpasar, dan Surabaya telah berhasil membangun MPP yang tidak hanya representatif secara fisik, tetapi juga mampu memberikan layanan yang cepat, transparan, dan berbasis teknologi. Studi LAN RI (2020) menunjukkan bahwa keberhasilan MPP di daerah-daerah tersebut sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala daerah, koordinasi antarinstansi, dan kesiapan sistem informasi manajemen layanan. Keberhasilan MPP juga menuntut adanya komitmen dari seluruh pemangku kepentingan untuk meninggalkan pola pelayanan konvensional yang birokratis dan tertutup.

Di sisi lain, beberapa tantangan masih ditemukan dalam implementasi MPP, terutama terkait dengan rendahnya integrasi sistem layanan antarinstansi, keterbatasan sumber daya manusia, serta kurangnya literasi digital masyarakat. Kementerian PANRB (2022) mencatat bahwa sekitar 60% MPP yang sudah berjalan belum sepenuhnya mengadopsi sistem layanan berbasis digital. Banyak layanan di MPP yang masih mengandalkan dokumen fisik dan manual verification, yang pada akhirnya menimbulkan antrean dan keterlambatan pelayanan. Oleh karena itu, MPP tidak cukup hanya hadir secara fisik, melainkan harus dibarengi dengan transformasi sistemik dan digitalisasi layanan.

Keberadaan MPP juga harus didukung oleh kapasitas kelembagaan at, termasuk pembiayaan operasional, pengelolaan SDM, serta yang fleksibel dan adaptif. Di beberapa daerah, unit pengelola MPP



belum memiliki kewenangan yang memadai dalam mengoordinasikan pelayanan lintas instansi, sehingga terjadi tarik menarik kewenangan antarunit kerja. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah daerah untuk menetapkan struktur kelembagaan MPP secara tegas, termasuk menetapkan SOP bersama, indikator kinerja layanan, serta mekanisme pelaporan dan evaluasi kinerja. Penguatan kelembagaan ini menjadi fondasi dalam menciptakan pelayanan publik yang profesional dan berkelanjutan.

Mall Pelayanan Publik juga memiliki dimensi sosial yang penting, yaitu membangun kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah. Ketika masyarakat merasakan kemudahan dan kepastian dalam mengakses layanan, maka kepercayaan publik akan meningkat. Menurut hasil survei Ombudsman RI (2021), indeks kepuasan masyarakat terhadap MPP secara nasional meningkat dari tahun ke tahun, terutama di daerah yang berhasil melakukan inovasi digital dan memperkuat keterbukaan informasi layanan. Oleh karena itu, peran MPP bukan hanya sebagai tempat layanan, tetapi juga sebagai simbol perbaikan relasi antara negara dan warga negara dalam ranah pelayanan.

Dalam konteks Kabupaten Maros, MPP telah dibangun dan mulai dioperasikan untuk menyatukan berbagai jenis pelayanan, baik dari instansi daerah maupun vertikal. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu

tu (DPMPTSP) menjadi pengelola utama dalam penyelenggaraan aros. Beberapa layanan yang tersedia antara lain pelayanan



administrasi kependudukan, perizinan usaha, pajak daerah, serta pelayanan dari Kepolisian dan instansi Kementerian lainnya. Namun, tantangan masih dirasakan dalam hal penyamaan SOP antarinstansi, pelatihan SDM, dan pemanfaatan sistem informasi pelayanan yang terintegrasi. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi komprehensif terhadap tata kelola dan kinerja pelayanan MPP Maros.

Secara kebijakan, pengembangan MPP selaras dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mall Pelayanan Publik. Regulasi ini menegaskan pentingnya penyelenggaraan pelayanan yang mudah diakses, sederhana, terstandar, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Regulasi tersebut juga mendorong adanya reformasi kelembagaan dan integrasi sistem layanan digital melalui aplikasi umum pemerintah. Oleh sebab itu, MPP harus dikembangkan bukan hanya sebagai ruang fisik pelayanan, tetapi sebagai pusat transformasi pelayanan publik berbasis kolaborasi dan teknologi yang inklusif.

2.3. Teori Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan tahapan penting dalam siklus kebijakan publik, yaitu proses ketika kebijakan yang telah ditetapkan mulai dijalankan oleh aparat pelaksana untuk mencapai tujuan sebagaimana tercantum dalam kebijakan tersebut. Proses ini tidak berlangsung dalam ruang hampa, melainkan melibatkan banyak aktor, sumber daya,

koordinasi, serta pengaruh dari lingkungan sosial-politik yang ada. Dalam konteks pelayanan publik, tahap implementasi sangat



menentukan keberhasilan kebijakan dalam memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap teori implementasi kebijakan sangat penting dalam mengevaluasi efektivitas suatu kebijakan, termasuk dalam implementasi Mall Pelayanan Publik di tingkat daerah.

Salah satu teori implementasi kebijakan yang paling berpengaruh adalah model Van Meter dan Van Horn (1975). Model ini menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh enam variabel utama, yaitu: (1) standar dan tujuan kebijakan, (2) sumber daya, (3) karakteristik agen pelaksana, (4) komunikasi antarorganisasi, (5) kondisi lingkungan sosial, ekonomi, dan politik, serta (6) sikap atau disposisi pelaksana kebijakan. Interaksi antareleman ini menciptakan dinamika yang kompleks dan tidak bisa dilihat secara linear. Oleh karena itu, dalam menerapkan kebijakan, keenam variabel tersebut harus berjalan secara sinergis agar proses implementasi dapat berjalan secara optimal dan efektif di lapangan.

Standar dan tujuan kebijakan menjadi fondasi awal dalam proses implementasi. Standar yang tidak jelas atau tujuan yang multitafsir dapat menimbulkan ambiguitas bagi pelaksana di lapangan. Tujuan kebijakan harus realistis, terukur, dan dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaannya. Selain itu, ketersediaan sumber daya seperti anggaran,

i, dan kualitas sumber daya manusia sangat menentukan silan implementasi. Banyak kebijakan gagal bukan karena desain



yang buruk, melainkan karena pelaksanaannya tidak ditopang oleh sumber daya yang mencukupi untuk mendukung keberlangsungannya secara teknis maupun administrative.

Karakteristik agen pelaksana juga sangat berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Struktur organisasi yang tidak fleksibel, kurangnya kompetensi teknis, serta lemahnya kepemimpinan dapat menjadi penghambat. Pelaksana kebijakan bukanlah aktor pasif, mereka memiliki nilai, persepsi, dan sikap yang turut menentukan kualitas implementasi. Oleh karena itu, pelatihan berkelanjutan, kejelasan peran dan tanggung jawab, serta sistem penghargaan yang adil menjadi bagian penting dalam mendukung kinerja pelaksana kebijakan. Integritas dan komitmen birokrasi juga menjadi indikator keberhasilan kebijakan yang sering kali diabaikan dalam praktik implementasi di tingkat daerah.

Komunikasi kebijakan merupakan unsur krusial yang menentukan lancarnya koordinasi antarunit pelaksana. Informasi kebijakan harus disampaikan secara jelas, tepat waktu, dan menggunakan saluran komunikasi yang efektif agar tidak terjadi distorsi makna. Komunikasi yang buruk dapat menimbulkan kebingungan, konflik kewenangan, dan kegagalan sinkronisasi antarorganisasi. Selain itu, kondisi lingkungan eksternal seperti dukungan politik lokal, dinamika sosial, dan stabilitas ekonomi turut memengaruhi konteks implementasi. Lingkungan yang akan memperkuat efektivitas kebijakan, sementara lingkungan



yang tidak stabil berpotensi melemahkan pelaksanaan kebijakan di lapangan.

Model implementasi lain yang relevan adalah model dari George C. Edwards III (1980) yang menekankan empat variabel utama: komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Menurut Edwards, kebijakan akan gagal apabila salah satu dari empat komponen ini tidak berjalan secara proporsional. Komunikasi harus menciptakan pemahaman yang seragam, sumber daya harus cukup untuk menggerakkan kebijakan, disposisi pelaksana harus mendukung, dan struktur birokrasi harus memungkinkan kebijakan dijalankan dengan baik. Pendekatan Edwards sangat berguna untuk mengevaluasi kebijakan dalam sistem birokrasi yang kompleks seperti di Indonesia.

Dalam konteks disposisi pelaksana, Edwards menekankan pentingnya keselarasan antara nilai-nilai pribadi pelaksana dengan nilai yang diusung dalam kebijakan. Jika pelaksana tidak memahami atau tidak percaya pada substansi kebijakan, maka mereka cenderung menjalankannya dengan setengah hati atau bahkan mengabaikannya. Oleh karena itu, partisipasi pelaksana sejak tahap perumusan kebijakan perlu diperkuat agar terjadi rasa memiliki terhadap kebijakan yang akan dijalankan. Dalam sistem pemerintahan daerah, pendekatan ini sangat penting untuk menyesuaikan kebijakan nasional dengan kondisi dan

an lokal tanpa mengabaikan substansi dan orientasi reformasi an publik.



Kedua model tersebut Van Meter & Van Horn dan Edwards III memberikan kerangka konseptual yang kuat dalam menganalisis implementasi kebijakan pelayanan publik. Penerapan gabungan keduanya memungkinkan analisis yang komprehensif dari sisi struktur, proses, dan aktor. Dalam konteks Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros, teori-teori ini dapat digunakan untuk menilai efektivitas implementasi berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi langsung, baik dari aspek internal pemerintahan maupun dinamika eksternal. Pendekatan ini juga memungkinkan penyusunan strategi perbaikan implementasi yang berbasis bukti dan responsif terhadap tantangan lokal.

Dengan memahami teori-teori implementasi secara mendalam, maka evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan pelayanan publik akan lebih objektif, sistematis, dan terarah. Penelitian ini memanfaatkan kedua model tersebut untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan implementasi kebijakan Mall Pelayanan Publik di Kabupaten Maros. Analisis ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang tidak hanya aplikatif, tetapi juga dapat mendorong terjadinya transformasi pelayanan publik yang lebih akuntabel, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Maka, pendekatan teoritis menjadi fondasi penting dalam menjembatani idealisme kebijakan dengan realitas implementasi di lapangan.



2.4. Dimensi Pelaksanaan Pelayanan Publik

Pelaksanaan pelayanan publik tidak dapat dipisahkan dari berbagai dimensi yang membentuk proses dan hasilnya. Dimensi-dimensi tersebut antara lain dimensi kebijakan, kelembagaan, teknis operasional, dan dimensi sosial-kultural. Setiap dimensi memiliki kontribusi berbeda dalam menentukan kualitas pelayanan publik, baik dari sisi input, proses, maupun output (Kurniawan, 2019). Dalam konteks Mall Pelayanan Publik (MPP), pemahaman terhadap dimensi-dimensi tersebut menjadi penting karena pelayanan dilakukan secara lintas sektor dan melibatkan berbagai aktor. Oleh karena itu, kerangka analisis pelayanan publik perlu memasukkan seluruh dimensi ini untuk menilai keberhasilan implementasi secara komprehensif dan berbasis bukti (Dwiyanto, 2006).

Dimensi kebijakan merujuk pada kesesuaian antara peraturan perundang-undangan dengan kebutuhan pelayanan masyarakat. Kebijakan publik menjadi payung hukum yang mengatur mekanisme, jenis pelayanan, serta hubungan antarinstansi (Widodo, 2011). Dalam konteks MPP, keberadaan regulasi seperti Perpres No. 89 Tahun 2021 dan PermenPANRB No. 23 Tahun 2017 menjadi fondasi normatif dalam penyelenggaraan layanan. Dimensi ini juga mencakup konsistensi antara kebijakan pusat dan daerah serta kesiapan daerah dalam mengadopsi kebijakan tersebut secara efektif. Pelayanan publik yang berjalan baik pada

a ditopang oleh kebijakan yang jelas, terukur, dan responsif



terhadap perkembangan zaman serta kebutuhan masyarakat (Denhardt & Denhardt, 2015).

Dimensi kelembagaan menyangkut struktur organisasi, fungsi unit kerja, sistem koordinasi, serta kompetensi sumber daya manusia. Dalam pelaksanaan MPP, kelembagaan menjadi tulang punggung karena keberhasilan layanan sangat ditentukan oleh kapasitas institusi yang menjalankan (Thoha, 2010). Seringkali, kelembagaan MPP menghadapi persoalan koordinasi antarinstansi, dualisme kewenangan, serta keterbatasan dalam pengelolaan SDM. Oleh karena itu, perlu desain organisasi yang adaptif, sistem SOP yang terstandar, dan mekanisme koordinasi yang efektif untuk menghindari tumpang tindih layanan (Mahmudi, 2010). Penguatan kelembagaan juga mensyaratkan adanya komitmen dari kepala daerah sebagai pemegang otoritas untuk mendorong reformasi birokrasi secara menyeluruh di unit pelayanan.

Dimensi teknis operasional merujuk pada prosedur, sarana-prasarana, teknologi, dan mekanisme pelaksanaan pelayanan secara langsung. Teknologi digital seperti aplikasi layanan, antrean elektronik, serta sistem informasi manajemen menjadi instrumen penting dalam menyederhanakan prosedur dan mempercepat pelayanan (Dwiyanto, 2006). Namun, tantangan yang sering dihadapi adalah keterbatasan infrastruktur digital, resistensi dari aparatur, dan rendahnya literasi digital

kat. Untuk itu, pelatihan teknis, modernisasi infrastruktur, serta publik menjadi langkah penting dalam mengoptimalkan dimensi ini



(Kurniawan, 2019). Keberhasilan operasional sangat bergantung pada kemampuan instansi dalam menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas secara nyata dalam sistem pelayanan yang dibangun.

Dimensi sosial-kultural menekankan pada nilai-nilai, persepsi, dan interaksi antara petugas pelayanan dengan masyarakat. Dalam budaya birokrasi yang cenderung hierarkis dan formal, hubungan antara pelayan dan yang dilayani kerap timpang (Denhardt & Denhardt, 2015). Oleh karena itu, transformasi budaya pelayanan menjadi bagian dari dimensi penting yang harus diperhatikan. Penanaman nilai etika, keramahan, dan orientasi pada kepuasan masyarakat menjadi modal sosial dalam membangun kepercayaan publik terhadap pelayanan pemerintah. Di sisi lain, pemahaman terhadap budaya lokal juga perlu agar layanan yang diberikan bersifat inklusif dan tidak menimbulkan resistensi dari kelompok masyarakat tertentu (Widodo, 2011).

Pemilahan dimensi-dimensi tersebut bukan berarti pelaksanaan pelayanan publik berjalan secara terpisah antarunsur. Sebaliknya, keempat dimensi tersebut saling beririsan dan membentuk ekosistem pelayanan yang utuh. Kelemahan pada satu dimensi akan berdampak pada dimensi lainnya. Misalnya, kebijakan yang tidak operasional dapat menghambat pelaksanaan teknis, atau kelembagaan yang lemah menyebabkan kebijakan tidak berjalan. Oleh karena itu, analisis terhadap pelaksanaan

an publik perlu melihat keterhubungan antar dimensi tersebut sistem yang dinamis dan saling memengaruhi (Mahmudi, 2010).



Dalam konteks MPP Kabupaten Maros, dimensi-dimensi ini sangat relevan untuk dijadikan sebagai alat analisis implementasi pelayanan publik. Pemerintah Kabupaten Maros perlu memastikan bahwa kebijakan yang dirancang memiliki dukungan kelembagaan yang kuat, pelaksanaan teknis yang efisien, dan memperhatikan nilai-nilai sosial masyarakat lokal. Penguatan di seluruh dimensi akan mendorong pelayanan yang lebih profesional, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Kurniawan, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji keempat dimensi tersebut secara mendalam sebagai basis untuk menyusun rekomendasi perbaikan yang konkret dan aplikatif.

Dengan memahami seluruh dimensi pelaksanaan secara holistik, maka evaluasi terhadap pelayanan publik dapat dilakukan secara obyektif dan menyeluruh. Setiap dimensi memberikan gambaran mengenai titik-titik kekuatan dan kelemahan yang perlu ditindaklanjuti secara strategis. Pendekatan ini juga relevan dengan prinsip evaluasi berbasis kinerja dan partisipatif yang menjadi arah reformasi birokrasi saat ini (Dwiyanto, 2006). Maka, tinjauan dimensi pelaksanaan tidak hanya bersifat teoritis, melainkan juga menjadi alat kerja praktis bagi pemerintah daerah dalam upaya mewujudkan pelayanan publik yang unggul dan terpercaya. tidak dapat dipisahkan dari berbagai dimensi yang membentuk proses dan hasilnya.

Dimensi-dimensi tersebut antara lain dimensi kebijakan, kelembagaan, perasional, dan dimensi sosial-kultural. Setiap dimensi memiliki si berbeda dalam menentukan kualitas pelayanan publik, baik dari



sisi input, proses, maupun output. Dalam konteks Mall Pelayanan Publik (MPP), pemahaman terhadap dimensi-dimensi tersebut menjadi penting karena pelayanan dilakukan secara lintas sektor dan melibatkan berbagai aktor. Oleh karena itu, kerangka analisis pelayanan publik perlu memasukkan seluruh dimensi ini untuk menilai keberhasilan implementasi secara komprehensif dan berbasis bukti.

Dimensi kebijakan merujuk pada kesesuaian antara peraturan perundang-undangan dengan kebutuhan pelayanan masyarakat. Kebijakan publik menjadi payung hukum yang mengatur mekanisme, jenis pelayanan, serta hubungan antarinstansi. Dalam konteks MPP, keberadaan regulasi seperti Perpres No. 89 Tahun 2021 dan PermenPANRB No. 23 Tahun 2017 menjadi fondasi normatif dalam penyelenggaraan layanan. Dimensi ini juga mencakup konsistensi antara kebijakan pusat dan daerah serta kesiapan daerah dalam mengadopsi kebijakan tersebut secara efektif. Pelayanan publik yang berjalan baik pada dasarnya ditopang oleh kebijakan yang jelas, terukur, dan responsif terhadap perkembangan zaman serta kebutuhan masyarakat.

Dimensi kelembagaan menyangkut struktur organisasi, fungsi unit kerja, sistem koordinasi, serta kompetensi sumber daya manusia. Dalam pelaksanaan MPP, kelembagaan menjadi tulang punggung karena keberhasilan layanan sangat ditentukan oleh kapasitas institusi yang

akan. Seringkali, kelembagaan MPP menghadapi persoalan koordinasi antarinstansi, dualisme kewenangan, serta keterbatasan dalam



pengelolaan SDM. Oleh karena itu, perlu desain organisasi yang adaptif, sistem SOP yang terstandar, dan mekanisme koordinasi yang efektif untuk menghindari tumpang tindih layanan. Penguatan kelembagaan juga mensyaratkan adanya komitmen dari kepala daerah sebagai pemegang otoritas untuk mendorong reformasi birokrasi secara menyeluruh di unit pelayanan.

Dimensi teknis operasional merujuk pada prosedur, sarana-prasarana, teknologi, dan mekanisme pelaksanaan pelayanan secara langsung. Teknologi digital seperti aplikasi layanan, antrean elektronik, serta sistem informasi manajemen menjadi instrumen penting dalam menyederhanakan prosedur dan mempercepat pelayanan. Namun, tantangan yang sering dihadapi adalah keterbatasan infrastruktur digital, resistensi dari aparatur, dan rendahnya literasi digital masyarakat. Untuk itu, pelatihan teknis, modernisasi infrastruktur, serta edukasi publik menjadi langkah penting dalam mengoptimalkan dimensi ini. Keberhasilan operasional sangat bergantung pada kemampuan instansi dalam menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas secara nyata dalam sistem pelayanan yang dibangun.

Dimensi sosial-kultural menekankan pada nilai-nilai, persepsi, dan interaksi antara petugas pelayanan dengan masyarakat. Dalam budaya birokrasi yang cenderung hierarkis dan formal, hubungan antara pelayan

g dilayani kerap timpang. Oleh karena itu, transformasi budaya an menjadi bagian dari dimensi penting yang harus diperhatikan.



Penanaman nilai etika, keramahan, dan orientasi pada kepuasan masyarakat menjadi modal sosial dalam membangun kepercayaan publik terhadap pelayanan pemerintah. Di sisi lain, pemahaman terhadap budaya lokal juga perlu agar layanan yang diberikan bersifat inklusif dan tidak menimbulkan resistensi dari kelompok masyarakat tertentu.

Pemilahan dimensi-dimensi tersebut bukan berarti pelaksanaan pelayanan publik berjalan secara terpisah antarunsur. Sebaliknya, keempat dimensi tersebut saling beririsan dan membentuk ekosistem pelayanan yang utuh. Kelemahan pada satu dimensi akan berdampak pada dimensi lainnya. Misalnya, kebijakan yang tidak operasional dapat menghambat pelaksanaan teknis, atau kelembagaan yang lemah menyebabkan kebijakan tidak berjalan. Oleh karena itu, analisis terhadap pelaksanaan pelayanan publik perlu melihat keterhubungan antar dimensi tersebut sebagai sistem yang dinamis dan saling memengaruhi.

Dalam konteks MPP Kabupaten Maros, dimensi-dimensi ini sangat relevan untuk dijadikan sebagai alat analisis implementasi pelayanan publik. Pemerintah Kabupaten Maros perlu memastikan bahwa kebijakan yang dirancang memiliki dukungan kelembagaan yang kuat, pelaksanaan teknis yang efisien, dan memperhatikan nilai-nilai sosial masyarakat lokal. Penguatan di seluruh dimensi akan mendorong pelayanan yang lebih profesional, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Oleh

tu, penelitian ini akan mengkaji keempat dimensi tersebut secara



mendalam sebagai basis untuk menyusun rekomendasi perbaikan yang konkret dan aplikatif.

Dengan memahami seluruh dimensi pelaksanaan secara holistik, maka evaluasi terhadap pelayanan publik dapat dilakukan secara obyektif dan menyeluruh. Setiap dimensi memberikan gambaran mengenai titik-titik kekuatan dan kelemahan yang perlu ditindaklanjuti secara strategis. Pendekatan ini juga relevan dengan prinsip evaluasi berbasis kinerja dan partisipatif yang menjadi arah reformasi birokrasi saat ini. Maka, tinjauan dimensi pelaksanaan tidak hanya bersifat teoritis, melainkan juga menjadi alat kerja praktis bagi pemerintah daerah dalam upaya mewujudkan pelayanan publik yang unggul dan terpercaya.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai implementasi pelayanan publik pada Mall Pelayanan Publik telah banyak dilakukan baik di tingkat nasional maupun daerah. Salah satu penelitian oleh Kurniawan (2020) menunjukkan bahwa keberhasilan MPP sangat ditentukan oleh kolaborasi antarlembaga, penggunaan teknologi informasi, dan komitmen pimpinan daerah. Studi ini dilakukan di Provinsi Jawa Tengah dan menghasilkan temuan bahwa MPP mampu meningkatkan kepuasan masyarakat secara signifikan apabila prosedur pelayanan dirancang lebih adaptif.

Penelitian lain oleh Purnomo (2021) menyoroti bahwa kelembagaan tantangan utama dalam pelaksanaan MPP. Melalui studi kualitatif di Kabupaten Banyuwangi, ditemukan bahwa tumpang tindih kewenangan



antar instansi serta kurangnya pelatihan SDM menjadi faktor penghambat utama. Studi ini relevan untuk dikaitkan dengan konteks Kabupaten Maros, mengingat adanya kecenderungan permasalahan serupa terkait kelembagaan dan koordinasi layanan.

Selain itu, Nurdin (2022) dalam penelitiannya di Kota Makassar menekankan pentingnya dimensi sosial-budaya dalam pelayanan publik. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pendekatan berbasis budaya lokal dan etika pelayanan berperan besar dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap MPP. Hal ini menjadi masukan penting bagi Maros yang juga memiliki kekayaan budaya yang perlu diintegrasikan dalam sistem pelayanan.

Penelitian terdahulu tersebut menjadi pijakan awal dalam membangun kerangka analisis terhadap implementasi pelayanan publik di MPP Kabupaten Maros. Namun, belum ditemukan studi yang secara komprehensif menelaah implementasi kebijakan dengan pendekatan multi dimensi seperti kebijakan, kelembagaan, teknis operasional, dan sosial-kultural secara simultan di Kabupaten Maros. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha mengisi kekosongan tersebut dan memberikan kontribusi empiris yang berbasis konteks lokal.

2.6. Kerangka Pemikiran

Implementasi kebijakan publik merupakan inti dari proses kebijakan, keputusan yang telah ditetapkan oleh otoritas formal diterjemahkan ke dalam tindakan nyata melalui aktivitas birokrasi dan interaksi antaraktor



kebijakan. Dalam konteks pelayanan publik, implementasi bukan sekadar menjalankan perintah administratif, melainkan mencerminkan efektivitas tata kelola pemerintahan dalam merespons kebutuhan masyarakat secara adil, cepat, dan berkualitas. Mall Pelayanan Publik (MPP) sebagai inovasi kelembagaan bertujuan menyatukan berbagai layanan dalam satu tempat guna meningkatkan efisiensi dan kenyamanan pelayanan. Namun demikian, keberhasilan implementasi kebijakan pelayanan publik pada MPP dipengaruhi oleh berbagai variabel yang saling terkait, seperti kejelasan standar dan sasaran, ketersediaan sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, efektivitas komunikasi antarorganisasi, disposisi para pelaksana, serta dinamika lingkungan sosial, ekonomi, dan politik. Untuk itu, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun atas dasar teori implementasi kebijakan publik yang relevan seperti model Van Meter & Van Horn maupun Edwards III sebagai pisau analisis untuk memahami bagaimana kebijakan pelayanan publik diterapkan secara nyata di MPP Kabupaten Maros serta faktor-faktor apa saja yang menjadi penentu keberhasilannya



Gambar 2. 1. Kerangka/Alur Penelitian

