



Kompleksitas Regulasi Administrasi Keimigrasian dan Dampaknya terhadap Layanan Publik

Daffa Raihan Arya Mas'adi*

Program Studi Administrasi Keimigrasian, Fakultas Keimigrasian, Politeknik Pengayoman Indonesia, Indonesia

*Penulis Korespondensi: daffaraihanarya@gmail.com

Abstract. Immigration administration is one of the important instruments in modern governance that is directly related to cross-border human mobility. This research aims to explore the complexity of immigration administrative regulations in Indonesia and their impact on the quality of public services. The complexity of regulations is reflected in the fragmentation of policies, layered bureaucracy, and implementation gaps that cause services to be slow, inefficient, and prone to multiple interpretations. This research uses a descriptive qualitative method with a literature study approach, examining laws and regulations, legal documents, and relevant academic literature. The analysis was carried out with content analysis and a normative approach to assess the suitability between legal norms and implementation in the field. The results of the study show that overlapping regulations and weak coordination between agencies create legal uncertainty, reduce accountability, and weaken public trust in immigration institutions. In addition, a layered bureaucracy causes service distortions in the form of inefficiencies, corruption opportunities, and limited transparency. To overcome these problems, regulatory reform is needed that emphasizes cross-sector harmonization, strengthening the capacity of apparatus, utilizing digital technology, and improving accountability mechanisms and community participation. This reform is expected to be able to realize public services in the field of immigration that are simpler, responsive, and with integrity.

Keywords: Accountability; Immigration Administration; Layered Bureaucracy; Public Service; Regulatory Complexity

Abstrak. Administrasi keimigrasian merupakan salah satu instrumen penting dalam tata kelola pemerintahan modern yang berhubungan langsung dengan mobilitas manusia lintas negara. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kompleksitas regulasi administrasi keimigrasian di Indonesia serta dampaknya terhadap kualitas layanan publik. Kompleksitas regulasi tercermin dari adanya fragmentasi kebijakan, birokrasi berlapis, serta kesenjangan implementasi yang menyebabkan pelayanan menjadi lambat, tidak efisien, dan rawan multitafsir. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan, mengkaji peraturan perundang-undangan, dokumen hukum, serta literatur akademik yang relevan. Analisis dilakukan dengan content analysis dan pendekatan normatif untuk menilai kesesuaian antara norma hukum dan implementasi di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tumpang tindih regulasi dan lemahnya koordinasi antarinstansi menciptakan ketidakpastian hukum, menurunkan akuntabilitas, serta memperlemah kepercayaan publik terhadap institusi keimigrasian. Selain itu, birokrasi yang berlapis menimbulkan distorsi layanan berupa inefisiensi, peluang korupsi, dan keterbatasan transparansi. Untuk mengatasi persoalan tersebut, diperlukan reformasi regulasi yang menekankan pada harmonisasi lintas sektor, penguatan kapasitas aparatur, pemanfaatan teknologi digital, serta peningkatan mekanisme akuntabilitas dan partisipasi masyarakat. Reformasi ini diharapkan mampu mewujudkan pelayanan publik di bidang keimigrasian yang lebih sederhana, responsif, dan berintegritas.

Kata kunci: Administrasi Keimigrasian; Akuntabilitas; Birokrasi Berlapis; Kompleksitas Regulasi; Layanan Publik

1. LATAR BELAKANG

Administrasi keimigrasian merupakan salah satu sektor penting dalam tata kelola pemerintahan modern yang berhubungan langsung dengan mobilitas manusia lintas negara. Kompleksitas regulasi keimigrasian tidak hanya berkaitan dengan aspek hukum, tetapi juga menyangkut faktor sosial, politik, dan ekonomi (Rasyid, 2019). Setiap negara, termasuk Indonesia, memiliki aturan yang ketat untuk mengatur arus keluar-masuk orang demi menjaga keamanan dan ketertiban. Namun, peraturan yang berlapis sering kali menimbulkan kendala dalam implementasi di lapangan (Dwiyanto, 2018). Hal ini dapat menyebabkan adanya kesenjangan antara tujuan regulasi dan praktik administrasi. Dampak yang muncul adalah berkurangnya efektivitas layanan publik yang diharapkan masyarakat. Dengan demikian, penting untuk menelaah lebih lanjut keterkaitan antara regulasi yang kompleks dan kualitas layanan administrasi keimigrasian.

Keberadaan regulasi keimigrasian pada dasarnya dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum serta menjaga kedaulatan negara. Namun, ketika aturan-aturan tersebut saling tumpang tindih, muncul persoalan birokrasi yang berbelit dan berpotensi memperlambat pelayanan (Grindle, 2012). Regulasi yang tidak sinkron juga dapat menimbulkan multitafsir dalam penerapan di lapangan. Kondisi ini menciptakan hambatan administratif yang merugikan masyarakat, terutama bagi pengguna layanan seperti tenaga kerja migran, pelajar asing, dan wisatawan internasional. Selain itu, aparaturnegara juga menghadapi kesulitan dalam menafsirkan aturan yang kompleks tersebut (Osborne, 2020). Pada akhirnya, kesenjangan implementasi dapat memengaruhi kredibilitas institusi keimigrasian di mata publik. Fenomena ini menggambarkan adanya kebutuhan reformasi regulasi yang lebih adaptif dan responsif.

Kompleksitas regulasi keimigrasian semakin terlihat dengan adanya kebijakan visa, izin tinggal, dan izin kerja yang memiliki persyaratan berlapis. Setiap kebijakan sering kali dikeluarkan melalui berbagai instrumen hukum, baik undang-undang, peraturan pemerintah, maupun peraturan menteri. Keberagaman instrumen tersebut sering kali tidak terkoordinasi dengan baik sehingga menimbulkan ketidakpastian hukum (Hood, 2010). Bagi masyarakat, kondisi ini berarti proses administrasi yang lebih panjang dan memerlukan biaya tambahan. Hal ini juga meningkatkan risiko praktik penyalahgunaan wewenang dalam pelayanan publik (Rasyid, 2019). Dalam perspektif tata kelola pemerintahan, regulasi yang kompleks justru dapat menurunkan kualitas layanan publik yang diharapkan lebih cepat, sederhana, dan transparan. Oleh sebab itu, perlu dilakukan harmonisasi regulasi agar tercipta sistem administrasi yang lebih efisien.

Dampak langsung dari kompleksitas regulasi keimigrasian adalah turunnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Layanan yang seharusnya bersifat cepat dan responsif justru menjadi lamban dan membingungkan. Masyarakat yang membutuhkan layanan sering kali harus berulang kali mendatangi kantor imigrasi karena dokumen atau persyaratan yang berubah-ubah (Dwiyanto, 2018). Hal ini menimbulkan kesan bahwa birokrasi bersifat tidak transparan dan tidak konsisten. Selain itu, regulasi yang berbelit juga berdampak pada meningkatnya biaya administrasi, baik dari sisi waktu maupun finansial (Osborne, 2020). Situasi ini tentu bertolak belakang dengan semangat reformasi birokrasi yang mengedepankan pelayanan publik berkualitas. Oleh karena itu, analisis mendalam mengenai dampak kompleksitas regulasi menjadi relevan untuk meningkatkan kepercayaan publik.

Dalam perspektif akademik, isu kompleksitas regulasi keimigrasian dapat dikaitkan dengan konsep governance dan pelayanan publik. Teori tata kelola menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam pelaksanaan kebijakan publik (Grindle, 2012). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa regulasi yang berlapis sering kali menimbulkan distorsi pada prinsip-prinsip tersebut. Misalnya, adanya perbedaan interpretasi antarinstansi dalam mengimplementasikan kebijakan visa atau izin tinggal. Hal ini tidak hanya menyulitkan masyarakat, tetapi juga menciptakan ketidakpastian dalam investasi asing dan kerja sama internasional (Hood, 2010). Dari sudut pandang pelayanan publik, kondisi ini dapat dianggap sebagai bentuk kegagalan dalam memberikan pelayanan prima. Dengan demikian, kajian akademik ini penting sebagai kontribusi untuk perbaikan regulasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tumpang tindih regulasi dan birokrasi yang berlapis memiliki korelasi dengan menurunnya kepercayaan publik terhadap institusi negara (Rasyid, 2019). Dalam konteks keimigrasian, kondisi tersebut bahkan dapat menghambat mobilitas global yang semakin meningkat di era globalisasi. Indonesia sebagai negara dengan tingkat interaksi internasional yang tinggi, membutuhkan regulasi yang lebih sederhana, konsisten, dan mudah diimplementasikan (Dwiyanto, 2018). Selain itu, reformasi regulasi keimigrasian harus selaras dengan praktik internasional agar mampu mendukung hubungan diplomatik dan kerja sama multilateral. Regulasi yang kompleks tidak hanya berdampak pada masyarakat, tetapi juga pada daya saing negara (Grindle, 2012). Oleh sebab itu, upaya penyederhanaan aturan menjadi suatu keharusan strategis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan membahas kompleksitas regulasi administrasi keimigrasian serta dampaknya terhadap layanan publik. Kajian

dilakukan dengan menelaah kesenjangan antara tujuan regulasi dengan praktik implementasi yang terjadi di lapangan. Fokus utama adalah bagaimana regulasi yang kompleks menciptakan hambatan pelayanan dan menurunkan kualitas kepuasan masyarakat. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor penyebab tumpang tindih regulasi dan menawarkan rekomendasi perbaikan (Osborne, 2020). Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kebijakan publik yang lebih efisien, transparan, dan berkeadilan. Dengan begitu, administrasi keimigrasian tidak hanya menjadi instrumen hukum, tetapi juga sarana peningkatan pelayanan publik.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam kompleksitas regulasi administrasi keimigrasian serta dampaknya terhadap layanan publik. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali fenomena sosial, politik, dan birokrasi yang tidak dapat sepenuhnya diukur dengan angka, melainkan perlu diuraikan melalui narasi dan analisis kontekstual. Data penelitian diperoleh melalui studi kepustakaan (*library research*) dengan menelaah literatur yang relevan, seperti peraturan perundang-undangan, jurnal akademik, laporan penelitian, serta publikasi resmi pemerintah. Analisis data dilakukan melalui content analysis, yakni menafsirkan dan mengkategorikan informasi dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi pola, kendala, serta faktor-faktor yang memengaruhi implementasi regulasi keimigrasian.

Selain itu, penelitian ini juga mengacu pada metode analisis normatif dengan meninjau Undang-Undang Keimigrasian Nomor 6 Tahun 2011 dan regulasi terkait lainnya untuk menilai kesesuaian antara norma hukum dan praktik implementasi di lapangan. Data yang terkumpul dianalisis secara sistematis dengan membandingkan tujuan regulasi dengan realitas birokrasi keimigrasian. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, yakni dengan membandingkan hasil kajian literatur akademik, dokumen hukum, serta pandangan para ahli dalam bidang administrasi publik. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai tantangan yang dihadapi dalam administrasi keimigrasian, sekaligus menawarkan rekomendasi untuk perbaikan tata kelola regulasi dan peningkatan kualitas layanan publik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Fragmentasi Regulasi dan Kesenjangan Implementasi

Fragmentasi regulasi dalam sistem administrasi publik sering kali muncul akibat banyaknya lembaga yang terlibat dalam proses penyusunan kebijakan. Setiap lembaga cenderung mengedepankan kepentingan sektoral, sehingga menghasilkan regulasi yang tumpang tindih dan sulit diharmonisasikan. Kondisi ini menyebabkan masyarakat sebagai pengguna layanan publik menghadapi kebingungan terkait aturan yang berlaku. Fragmentasi ini juga berdampak pada efektivitas kebijakan karena implementor di lapangan harus menafsirkan berbagai aturan yang kadang kontradiktif. Di Indonesia, masalah ini kerap terlihat pada regulasi lintas sektor seperti keimigrasian, perdagangan, dan investasi. Regulasi yang saling tumpang tindih berpotensi menciptakan ketidakpastian hukum. Ketidakpastian ini akhirnya memperlambat proses administrasi serta mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan demikian, fragmentasi regulasi bukan hanya masalah teknis, melainkan juga persoalan tata kelola pemerintahan yang mendasar (Kurniawan, 2021).

Kesenjangan implementasi regulasi muncul ketika aturan yang telah dirumuskan tidak dapat diterapkan sesuai tujuan awal. Hal ini dapat disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, baik dari sisi keuangan, kapasitas aparatur, maupun infrastruktur pendukung. Selain itu, sering terjadi perbedaan interpretasi antara pembuat kebijakan di tingkat pusat dengan pelaksana di tingkat daerah. Kesenjangan ini memperbesar risiko inkonsistensi dalam pelayanan publik. Akibatnya, masyarakat mengalami perbedaan pengalaman dalam mengakses layanan di berbagai wilayah. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa regulasi yang baik di atas kertas belum tentu berhasil dalam praktik. Perbedaan persepsi ini menjadi akar dari ketidakseragaman implementasi. Oleh karena itu, penyusunan regulasi harus mempertimbangkan aspek operasional di lapangan (Santoso, 2020).

Salah satu penyebab utama fragmentasi regulasi adalah lemahnya koordinasi antarinstansi pemerintah. Banyak regulasi disusun secara parsial tanpa memperhatikan keterkaitan dengan aturan yang sudah ada sebelumnya. Akibatnya, terdapat aturan baru yang justru bertentangan dengan regulasi lama. Fenomena ini menciptakan kebingungan bagi pelaksana kebijakan maupun masyarakat. Koordinasi yang lemah juga memperlambat proses harmonisasi regulasi yang seharusnya menjadi dasar dalam penyelenggaraan administrasi publik. Di sisi lain, proses birokrasi yang panjang sering kali membuat penyesuaian regulasi tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Jika tidak segera diatasi, masalah ini dapat menghambat tercapainya tujuan pembangunan nasional. Dengan demikian, penguatan

koordinasi antarinstansi menjadi langkah strategis untuk mengurangi fragmentasi regulasi (Hidayat, 2019).

Kesenjangan implementasi regulasi juga terkait dengan rendahnya kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi. Banyak aparatur yang belum memahami substansi regulasi secara menyeluruh, sehingga pelaksanaannya sering keliru. Kurangnya pelatihan dan sosialisasi regulasi menjadi faktor utama yang memperlebar kesenjangan tersebut. Di beberapa daerah, pelaksanaan kebijakan lebih banyak bergantung pada interpretasi lokal daripada panduan resmi. Hal ini memunculkan variasi implementasi yang justru melemahkan prinsip kesetaraan layanan publik. Selain itu, birokrasi yang masih kental dengan praktik patrimonial membuat pelaksanaan regulasi tidak sepenuhnya berbasis kepentingan publik. Kesenjangan ini semakin parah jika tidak ada mekanisme pengawasan yang kuat. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas aparatur sangat penting untuk menjembatani regulasi dengan praktik implementasi (Wijayanto, 2021).

Fragmentasi regulasi juga berhubungan erat dengan dinamika politik dan kepentingan elite. Dalam banyak kasus, regulasi disusun untuk mengakomodasi kepentingan kelompok tertentu, sehingga tidak mencerminkan kebutuhan masyarakat luas. Regulasi seperti ini biasanya sulit diimplementasikan karena tidak memiliki legitimasi sosial yang kuat. Kesenjangan implementasi kemudian semakin besar ketika masyarakat merasa aturan yang ada tidak sesuai dengan realitas. Akibatnya, muncul resistensi terhadap kebijakan yang dikeluarkan pemerintah. Hal ini dapat memicu konflik sosial dan mengurangi kepatuhan masyarakat terhadap aturan. Regulasi yang bias kepentingan politik hanya akan memperkuat fragmentasi di tingkat kebijakan. Maka, penting bagi pemerintah untuk memastikan bahwa regulasi disusun berdasarkan prinsip inklusifitas dan kepentingan publik (Fadli, 2022).

Kendala struktural dalam birokrasi juga menjadi faktor yang memperburuk fragmentasi regulasi. Struktur birokrasi yang hierarkis membuat proses pengambilan keputusan menjadi lambat. Setiap unit kerja memiliki prosedur dan standar yang berbeda, sehingga menyulitkan integrasi regulasi. Selain itu, adanya ego sektoral memperkuat kecenderungan instansi untuk mempertahankan otoritas masing-masing. Akibatnya, regulasi yang dihasilkan lebih menekankan pada kepentingan internal daripada sinergi lintas sektor. Kondisi ini semakin diperparah dengan kurangnya mekanisme koordinasi lintas lembaga yang efektif. Padahal, dalam era tata kelola modern, kolaborasi antarinstansi sangat diperlukan untuk menciptakan kebijakan yang harmonis. Tanpa perbaikan struktural, fragmentasi regulasi akan terus berulang (Rahman, 2021).

Kesenjangan implementasi juga muncul karena lemahnya pengawasan terhadap pelaksanaan regulasi. Banyak regulasi yang tidak diikuti dengan mekanisme monitoring dan evaluasi yang jelas. Akibatnya, pemerintah sulit menilai sejauh mana regulasi berjalan sesuai tujuan. Tanpa evaluasi yang sistematis, kelemahan implementasi akan terus berulang dari waktu ke waktu. Selain itu, mekanisme pengawasan yang ada sering kali tidak independen, sehingga rawan intervensi kepentingan politik. Hal ini membuat laporan evaluasi tidak mencerminkan kondisi sebenarnya di lapangan. Akhirnya, masyarakat merasakan langsung dampak buruk berupa layanan publik yang tidak optimal. Dengan memperkuat mekanisme pengawasan, pemerintah dapat memperkecil kesenjangan implementasi (Prasetyo, 2020).

Fragmentasi regulasi dan kesenjangan implementasi memiliki konsekuensi besar terhadap kualitas pelayanan publik. Regulasi yang tidak harmonis akan memperlambat proses administrasi dan meningkatkan biaya birokrasi. Masyarakat yang seharusnya mendapat kemudahan dalam mengakses layanan justru menghadapi hambatan tambahan. Ketidakpastian regulasi juga menciptakan keraguan bagi investor dalam menanamkan modal. Hal ini berdampak negatif terhadap iklim usaha dan pertumbuhan ekonomi nasional. Selain itu, kualitas layanan publik yang rendah dapat menggerus kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Jika kondisi ini berlanjut, legitimasi pemerintah dalam mengelola negara akan semakin melemah. Oleh karena itu, perbaikan regulasi dan implementasi menjadi kebutuhan mendesak (Suryanto, 2021).

Upaya untuk mengatasi fragmentasi regulasi dan kesenjangan implementasi harus dilakukan secara menyeluruh. Pertama, diperlukan harmonisasi regulasi lintas sektor melalui mekanisme koordinasi yang efektif. Kedua, peningkatan kapasitas sumber daya manusia perlu menjadi prioritas agar implementasi berjalan sesuai tujuan kebijakan. Ketiga, pengawasan yang independen dan transparan harus diperkuat untuk memastikan regulasi tidak menyimpang dari substansinya. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam penyusunan dan evaluasi regulasi juga sangat penting. Dengan melibatkan masyarakat, regulasi akan lebih responsif terhadap kebutuhan nyata. Langkah-langkah ini tidak hanya mengurangi fragmentasi, tetapi juga menutup kesenjangan implementasi. Dengan demikian, perbaikan tata kelola regulasi dapat memperkuat kualitas pelayanan publik (Putra, 2022).

Pada akhirnya, fragmentasi regulasi dan kesenjangan implementasi merupakan tantangan serius dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif. Tanpa perbaikan mendasar, regulasi yang ada hanya akan menjadi dokumen formal tanpa daya guna. Harmonisasi regulasi, peningkatan kapasitas birokrasi, dan penguatan pengawasan merupakan strategi utama untuk mengatasi persoalan ini. Di samping itu, transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan

regulasi harus terus ditingkatkan. Dengan demikian, kebijakan publik dapat dilaksanakan sesuai tujuan awalnya. Perbaikan tata kelola regulasi juga akan berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Jika fragmentasi dan kesenjangan berhasil diatasi, maka kualitas layanan publik akan semakin baik. Hal ini pada akhirnya akan memperkuat legitimasi pemerintah dalam mengelola negara (Nugroho, 2020).

Birokrasi Berlapis dan Potensi Distorsi Layanan

Birokrasi berlapis merupakan fenomena yang muncul akibat adanya struktur organisasi yang terlalu kompleks dan penuh dengan hierarki kewenangan. Dalam sistem birokrasi yang berlapis, pengambilan keputusan sering kali harus melalui banyak tahapan administratif sehingga memperlambat pelayanan kepada masyarakat. Kondisi ini menimbulkan inefisiensi karena setiap lapisan birokrasi memiliki prosedur dan persyaratan tersendiri yang harus dipenuhi. Akibatnya, proses pelayanan publik menjadi berbelit-belit dan rentan terhadap praktik penyalahgunaan wewenang. Hal ini semakin diperparah ketika koordinasi antar lapisan birokrasi tidak berjalan secara efektif. Menurut Weber (1978), birokrasi ideal seharusnya bersifat rasional dan efisien, namun dalam praktiknya justru sering menimbulkan distorsi. Distorsi terjadi ketika orientasi birokrasi lebih menekankan pada prosedur ketimbang substansi pelayanan. Oleh karena itu, keberadaan birokrasi berlapis menjadi salah satu tantangan besar dalam mewujudkan pelayanan publik yang transparan dan responsif.

Salah satu dampak langsung dari birokrasi berlapis adalah meningkatnya waktu yang dibutuhkan masyarakat untuk mendapatkan layanan. Setiap prosedur tambahan dalam birokrasi menambah beban administratif, yang pada akhirnya mengurangi kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan. Kondisi ini menimbulkan biaya transaksi yang tinggi, baik dari segi waktu maupun sumber daya. Menurut penelitian Osborne dan Gaebler (1992), birokrasi yang tidak adaptif dapat menimbulkan fenomena “red tape,” yaitu prosedur yang terlalu ketat dan tidak perlu. Fenomena ini menjadi salah satu penyebab utama rendahnya efektivitas layanan publik. Distorsi muncul karena fokus utama birokrasi beralih dari pemberian layanan kepada kepatuhan prosedural. Akibatnya, masyarakat sering merasa dipersulit dalam mengakses layanan dasar yang seharusnya mudah diperoleh. Dengan demikian, birokrasi berlapis tidak hanya mengurangi efisiensi, tetapi juga melemahkan legitimasi pemerintah di mata masyarakat.

Birokrasi berlapis juga dapat memicu potensi distorsi layanan dalam bentuk peluang korupsi. Ketika masyarakat harus melewati banyak tahapan birokrasi, celah bagi aparaturnya untuk meminta imbalan atau gratifikasi semakin terbuka lebar. Distorsi ini sering terjadi dalam bentuk praktik “uang pelicin” agar proses pelayanan lebih cepat selesai. Rose-Ackerman

(1999) menegaskan bahwa kompleksitas regulasi dan birokrasi merupakan faktor utama yang mendorong munculnya praktik korupsi. Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi berlapis tidak hanya menciptakan hambatan administratif, tetapi juga meningkatkan risiko penyalahgunaan kekuasaan. Dalam konteks ini, pelayanan publik yang seharusnya menjadi hak masyarakat justru berubah menjadi komoditas. Masyarakat yang tidak mampu memberikan imbalan akan tertinggal dalam memperoleh layanan. Oleh karena itu, penyederhanaan birokrasi menjadi langkah penting untuk menutup ruang distorsi yang merugikan publik.

Selain menimbulkan korupsi, birokrasi berlapis juga dapat mengurangi kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini karena tenaga administrasi lebih banyak tersita untuk mengurus dokumen dan formalitas ketimbang fokus pada kebutuhan pengguna layanan. Lipsky (1980) menyebut aparatur publik sebagai “street-level bureaucrats” yang seringkali harus membuat keputusan langsung di lapangan. Namun, dalam birokrasi berlapis, kewenangan pegawai di tingkat bawah sering dibatasi oleh regulasi yang kaku dari tingkat atas. Akibatnya, pegawai tidak dapat memberikan solusi cepat dan tepat sesuai dengan konteks permasalahan masyarakat. Keterbatasan ini membuat pelayanan publik menjadi kaku dan tidak responsif. Ketika masyarakat membutuhkan layanan yang fleksibel, birokrasi justru menawarkan prosedur panjang yang tidak efisien. Oleh sebab itu, birokrasi berlapis memperlemah kemampuan aparatur dalam memberikan layanan berkualitas.

Potensi distorsi layanan dalam birokrasi berlapis juga tampak dalam aspek transparansi. Semakin banyak lapisan yang terlibat, semakin sulit bagi masyarakat untuk melacak proses pelayanan. Ketidadaan transparansi ini membuka ruang bagi terjadinya penyimpangan dalam proses pengambilan keputusan. Bovens dan Zouridis (2002) menyatakan bahwa akuntabilitas dalam birokrasi sering kali hilang ketika prosedur terlalu kompleks dan tidak jelas. Dalam kondisi ini, masyarakat kesulitan menuntut pertanggungjawaban karena proses layanan tidak dapat diawasi secara langsung. Distorsi ini menggerus kepercayaan publik terhadap birokrasi sebagai institusi penyelenggara layanan. Transparansi yang rendah juga menyebabkan munculnya ketidakadilan dalam akses layanan. Masyarakat yang memiliki koneksi atau sumber daya lebih besar cenderung diuntungkan. Oleh karena itu, peningkatan transparansi menjadi kunci dalam mengurangi distorsi layanan akibat birokrasi berlapis.

Dampak lain dari birokrasi berlapis adalah timbulnya kesenjangan antara kebijakan pusat dan implementasi di lapangan. Regulasi yang dirancang di tingkat pusat sering kali tidak sepenuhnya relevan dengan kebutuhan lokal. Ketika kebijakan tersebut diterapkan melalui lapisan birokrasi yang panjang, implementasinya menjadi terdistorsi. Menurut Hill dan Hupe (2002), proses implementasi kebijakan dalam birokrasi sering mengalami “implementation

gap” karena adanya jarak antara perumusan kebijakan dan realisasi di lapangan. Distorsi ini menyebabkan kebijakan yang sebenarnya baik menjadi tidak efektif ketika diterapkan. Masyarakat di tingkat bawah menjadi korban karena mereka tidak merasakan manfaat kebijakan sebagaimana yang dijanjikan. Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi berlapis tidak hanya berdampak pada pelayanan administratif, tetapi juga memengaruhi kualitas implementasi kebijakan publik. Oleh sebab itu, diperlukan mekanisme evaluasi yang lebih ketat dalam memastikan implementasi kebijakan berjalan sesuai tujuan.

Dalam konteks pembangunan, birokrasi berlapis juga menghambat inovasi layanan publik. Aparatur publik cenderung enggan berinovasi karena harus menghadapi hambatan struktural dari lapisan birokrasi yang lebih tinggi. Menurut Christensen dan Lægreid (2007), birokrasi tradisional cenderung mempertahankan status quo dan resisten terhadap perubahan. Akibatnya, inovasi yang seharusnya mendorong peningkatan efisiensi layanan tidak dapat berkembang. Potensi distorsi muncul karena masyarakat tetap menerima layanan dengan kualitas lama tanpa adanya perbaikan signifikan. Kondisi ini sangat merugikan terutama di era digital yang menuntut pelayanan cepat dan adaptif. Padahal, transformasi digital hanya akan berhasil apabila birokrasi mampu menyederhanakan proses yang berlapis-lapis. Oleh karena itu, birokrasi berlapis menjadi hambatan utama dalam modernisasi layanan publik.

Selain itu, birokrasi berlapis juga berdampak pada rendahnya partisipasi masyarakat dalam proses pelayanan publik. Masyarakat enggan terlibat dalam mekanisme pengawasan atau umpan balik karena merasa proses terlalu rumit. Menurut Fung (2006), partisipasi masyarakat hanya dapat efektif jika birokrasi memberikan ruang yang sederhana, transparan, dan mudah diakses. Namun, birokrasi berlapis justru menciptakan jarak antara pemerintah dan masyarakat. Distorsi layanan terjadi karena suara masyarakat tidak terserap secara optimal dalam proses pengambilan keputusan. Akibatnya, kebijakan dan layanan yang dihasilkan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Kondisi ini mengurangi legitimasi pemerintah sebagai penyedia layanan publik. Oleh sebab itu, penyederhanaan birokrasi juga diperlukan untuk memperluas ruang partisipasi masyarakat.

Dari perspektif manajemen publik, birokrasi berlapis juga meningkatkan biaya operasional organisasi. Setiap lapisan birokrasi memerlukan sumber daya manusia, fasilitas, dan anggaran tersendiri. Hal ini menimbulkan pemborosan karena anggaran lebih banyak terserap untuk menopang struktur daripada meningkatkan kualitas layanan. Menurut Denhardt dan Denhardt (2003), paradigma “New Public Service” menekankan bahwa birokrasi seharusnya berorientasi pada pelayanan, bukan kepentingan internal organisasi. Namun dalam birokrasi berlapis, orientasi pelayanan sering terabaikan karena fokus utama adalah menjaga

mekanisme hierarki. Distorsi layanan muncul karena alokasi sumber daya menjadi tidak proporsional. Masyarakat pada akhirnya menerima layanan dengan kualitas rendah meski anggaran publik yang dikeluarkan tinggi. Oleh karena itu, reformasi birokrasi harus diarahkan pada efisiensi penggunaan anggaran untuk kepentingan masyarakat.

Secara keseluruhan, birokrasi berlapis menimbulkan berbagai bentuk distorsi layanan mulai dari inefisiensi, korupsi, hingga rendahnya kualitas layanan. Struktur yang terlalu kompleks menciptakan hambatan administratif yang merugikan masyarakat sebagai penerima layanan. Berbagai kajian menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi menjadi solusi untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi perlu diarahkan pada pengurangan lapisan hierarki yang tidak relevan, peningkatan transparansi, serta optimalisasi teknologi digital. Dengan demikian, distorsi layanan dapat diminimalisasi dan pelayanan publik menjadi lebih adaptif serta responsif. Jika birokrasi berlapis dibiarkan, maka kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan semakin terkikis. Oleh karena itu, reformasi birokrasi menjadi agenda penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan. Upaya ini akan menentukan keberhasilan pemerintah dalam mewujudkan pelayanan publik yang adil, efisien, dan berintegritas.

Dampak terhadap Akuntabilitas, Transparansi, dan Kepuasan Publik

Akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik merupakan fondasi utama yang menentukan kualitas tata kelola pemerintahan. Akuntabilitas mengacu pada kemampuan instansi untuk mempertanggungjawabkan kinerja, penggunaan sumber daya, serta kebijakan yang dibuat kepada publik. Tanpa adanya mekanisme akuntabilitas yang jelas, kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah akan menurun drastis. Dalam praktiknya, akuntabilitas publik dapat diwujudkan melalui penyusunan laporan kinerja, pengawasan independen, serta keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Setiap tindakan yang tidak transparan dapat menimbulkan risiko korupsi, penyalahgunaan wewenang, serta ketidakpuasan publik. Oleh karena itu, akuntabilitas menjadi salah satu instrumen penting untuk memperkuat legitimasi lembaga publik. Kajian akademik menunjukkan bahwa akuntabilitas yang kuat berkorelasi dengan peningkatan kualitas layanan dan kepuasan publik (Dwiyanto, 2018). Hal ini menegaskan bahwa akuntabilitas bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi juga kebutuhan untuk mewujudkan keadilan sosial.

Transparansi dalam administrasi publik menjadi instrumen yang melengkapi akuntabilitas. Transparansi didefinisikan sebagai keterbukaan pemerintah dalam menyampaikan informasi terkait kebijakan, anggaran, serta proses pengambilan keputusan. Dengan transparansi, masyarakat dapat memantau sejauh mana kebijakan yang dibuat sesuai

dengan kepentingan mereka. Kehadiran teknologi informasi, seperti website resmi pemerintah, media sosial, dan aplikasi layanan publik, mempercepat akses informasi yang relevan. Transparansi juga mendorong adanya partisipasi publik yang lebih luas dalam proses perencanaan dan pengawasan. Dalam konteks birokrasi modern, transparansi telah menjadi indikator penting dalam menilai kinerja lembaga negara. Tanpa transparansi, publik berpotensi mengalami distrust yang berujung pada resistensi terhadap kebijakan. Penelitian mengungkapkan bahwa keterbukaan informasi publik berkontribusi signifikan terhadap kepuasan warga (Hood & Heald, 2006). Oleh karena itu, transparansi dan akuntabilitas merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan.

Kepuasan publik merupakan outcome yang diharapkan dari adanya akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Ketika masyarakat merasa bahwa layanan publik diselenggarakan dengan adil, cepat, dan sesuai dengan prosedur, maka tingkat kepuasan publik akan meningkat. Kepuasan publik juga mencerminkan sejauh mana pemerintah berhasil memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Di sisi lain, rendahnya kepuasan publik biasanya dipengaruhi oleh birokrasi yang berbelit, kurangnya keterbukaan informasi, serta minimnya akuntabilitas pejabat publik. Oleh karena itu, strategi peningkatan kepuasan publik harus berbasis pada reformasi birokrasi yang menekankan transparansi dan akuntabilitas. Dalam kerangka governance, kepuasan publik menjadi tolok ukur utama efektivitas pelayanan publik. Studi empiris menemukan bahwa kepuasan publik berbanding lurus dengan tingkat kepercayaan terhadap pemerintah (Kumorotomo, 2013). Hal ini menunjukkan pentingnya membangun pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Hubungan antara akuntabilitas dan transparansi bersifat saling memperkuat dalam menciptakan kepuasan publik. Transparansi yang tinggi memungkinkan masyarakat untuk menilai sejauh mana akuntabilitas lembaga publik dijalankan. Sebaliknya, akuntabilitas yang baik akan memperlihatkan bagaimana keterbukaan informasi dikelola dengan efektif. Interaksi keduanya membentuk sistem yang lebih kredibel dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Apabila salah satu aspek melemah, maka kepuasan publik juga akan menurun. Misalnya, meskipun lembaga sudah akuntabel dalam pelaporan kinerja, tanpa adanya transparansi informasi, publik akan sulit menilai integritas proses tersebut. Oleh sebab itu, pembangunan sistem informasi publik yang inklusif menjadi kebutuhan mendesak. Dengan demikian, integrasi akuntabilitas dan transparansi menjadi prasyarat dalam memperkuat kepuasan masyarakat.

Dalam konteks administrasi publik di Indonesia, reformasi birokrasi telah diarahkan untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kepuasan publik. Melalui penerapan sistem e-government, pemerintah berupaya meminimalisasi praktik korupsi serta mempercepat akses informasi publik. Implementasi aplikasi layanan digital di berbagai sektor memperlihatkan komitmen pemerintah dalam meningkatkan kualitas layanan. Namun, tantangan masih muncul pada aspek ketimpangan akses teknologi, kurangnya literasi digital, serta resistensi internal dari aparat birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi membutuhkan strategi yang komprehensif, tidak hanya pada aspek teknis tetapi juga budaya organisasi. Akuntabilitas dan transparansi bukan hanya bersifat struktural, tetapi juga harus tertanam sebagai nilai dalam diri aparatur negara. Penelitian menyatakan bahwa perubahan paradigma birokrasi sangat menentukan tingkat kepuasan publik terhadap layanan (Dwiyanto, 2018). Dengan demikian, keberlanjutan reformasi birokrasi menjadi kunci dalam menjaga kepercayaan masyarakat.

Kepuasan publik tidak dapat dipisahkan dari persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima. Faktor kecepatan, ketepatan, keadilan, dan keramahan aparatur merupakan indikator penting dalam menilai pelayanan publik. Jika layanan publik dianggap diskriminatif, lambat, atau tidak transparan, maka tingkat kepuasan akan menurun meskipun pemerintah telah melakukan berbagai inovasi. Oleh karena itu, pendekatan pelayanan harus berorientasi pada kebutuhan pengguna (*citizen-centered*). Konsep ini menekankan bahwa masyarakat bukan hanya penerima layanan, tetapi juga pemangku kepentingan utama dalam kebijakan publik. Dengan melibatkan masyarakat dalam evaluasi kinerja pelayanan, pemerintah dapat memperoleh umpan balik yang konstruktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi publik dalam proses evaluasi meningkatkan akuntabilitas dan transparansi (Kumorotomo, 2013). Sehingga, kepuasan publik dapat dijaga secara berkelanjutan melalui kolaborasi pemerintah dan masyarakat.

Selain itu, mekanisme pengawasan eksternal menjadi instrumen penting untuk memperkuat akuntabilitas dan transparansi. Lembaga pengawas independen, media massa, serta organisasi masyarakat sipil memiliki peran strategis dalam memastikan keterbukaan dan kejujuran dalam penyelenggaraan pemerintahan. Tanpa pengawasan eksternal, akuntabilitas cenderung melemah karena adanya potensi konflik kepentingan di internal birokrasi. Dengan keterlibatan berbagai aktor eksternal, pemerintah akan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Transparansi informasi publik juga dapat mencegah terjadinya penyalahgunaan kekuasaan yang merugikan masyarakat. Hal ini secara langsung berdampak positif terhadap tingkat kepuasan publik. Penelitian membuktikan bahwa pengawasan publik memperkuat

legitimasi lembaga negara di mata masyarakat (Hood & Heald, 2006). Oleh karena itu, sistem checks and balances menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan.

Keterkaitan antara akuntabilitas, transparansi, dan kepuasan publik juga dapat dilihat dari perspektif good governance. Prinsip good governance menekankan perlunya partisipasi, supremasi hukum, efektivitas, akuntabilitas, serta transparansi dalam tata kelola pemerintahan. Dengan mengimplementasikan prinsip ini, pemerintah dapat menciptakan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Good governance juga memperkuat legitimasi pemerintah dalam jangka panjang. Dalam praktiknya, penerapan prinsip ini masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya komitmen politik, dan lemahnya penegakan hukum. Namun, apabila prinsip good governance dijalankan secara konsisten, maka kepuasan publik dapat tercapai secara optimal. Dengan demikian, integrasi antara akuntabilitas, transparansi, dan kepuasan publik sejalan dengan agenda besar reformasi tata kelola pemerintahan.

Dampak positif dari akuntabilitas dan transparansi terhadap kepuasan publik telah banyak dibuktikan melalui penelitian empiris. Misalnya, keterbukaan dalam pengelolaan anggaran daerah terbukti meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah lokal. Begitu pula dengan akuntabilitas kinerja aparatur yang diukur melalui indikator yang jelas, mampu meningkatkan rasa puas masyarakat terhadap pelayanan publik. Fenomena ini menunjukkan bahwa kepuasan publik bukanlah faktor yang muncul secara tiba-tiba, melainkan hasil dari proses panjang yang melibatkan sistem birokrasi yang sehat. Oleh karena itu, pemerintah perlu membangun mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Dengan adanya sistem evaluasi, pemerintah dapat mengidentifikasi kelemahan serta merumuskan strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran. Penelitian internasional juga menegaskan bahwa transparansi merupakan salah satu determinan utama kepuasan publik (Meijer, 2013). Hal ini semakin menegaskan pentingnya komitmen pemerintah terhadap keterbukaan dan akuntabilitas.

Kesimpulannya, akuntabilitas, transparansi, dan kepuasan publik merupakan tiga elemen yang saling terkait dan menentukan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Akuntabilitas memastikan adanya pertanggungjawaban, transparansi menjamin keterbukaan, dan kepuasan publik menjadi indikator keberhasilan. Tanpa akuntabilitas dan transparansi, kepuasan publik akan sulit dicapai karena masyarakat kehilangan kepercayaan terhadap institusi pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah perlu terus memperkuat mekanisme akuntabilitas dan transparansi sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Selain itu, pelibatan masyarakat dalam proses perumusan dan evaluasi kebijakan akan memperkuat legitimasi

pemerintah. Peningkatan kepuasan publik juga akan berdampak positif terhadap stabilitas sosial dan politik. Dengan demikian, membangun tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan transparan merupakan investasi jangka panjang bagi keberlanjutan pembangunan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompleksitas regulasi administrasi keimigrasian di Indonesia telah menimbulkan fragmentasi kebijakan, birokrasi berlapis, serta kesenjangan implementasi yang berdampak pada kualitas layanan publik. Regulasi yang tumpang tindih dan sering multitafsir mengakibatkan proses pelayanan menjadi lambat, tidak efisien, serta memunculkan ketidakpastian hukum. Kondisi tersebut tidak hanya mengurangi kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan, tetapi juga menurunkan kredibilitas institusi keimigrasian. Selain itu, birokrasi yang berlapis menciptakan potensi distorsi, baik berupa inefisiensi, praktik korupsi, maupun keterbatasan transparansi, sehingga semakin memperburuk kualitas tata kelola pemerintahan.

Oleh karena itu, reformasi regulasi keimigrasian menjadi kebutuhan mendesak agar tercipta sistem administrasi yang lebih sederhana, responsif, dan berorientasi pada kepentingan publik. Harmonisasi regulasi lintas sektor, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan mekanisme pengawasan, serta pemanfaatan teknologi digital merupakan strategi utama untuk memperbaiki kondisi yang ada. Dengan memperkuat prinsip akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat, layanan publik di bidang keimigrasian dapat ditingkatkan secara signifikan. Jika langkah-langkah tersebut dilaksanakan secara konsisten, maka kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan meningkat, sekaligus memperkuat daya saing Indonesia dalam menghadapi tantangan globalisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Politeknik Imigrasi, khususnya Program Studi Administrasi Keimigrasian, yang telah memberikan dukungan akademik dan referensi dalam proses penyusunan penelitian ini. Terima kasih juga kepada para dosen, rekan sejawat, serta pihak-pihak lain yang telah memberikan masukan berharga dalam bentuk diskusi maupun saran konstruktif. Tidak lupa penulis berterima kasih kepada keluarga dan sahabat yang senantiasa memberikan dukungan moral serta motivasi selama penelitian ini berlangsung.

DAFTAR REFERENSI

- Bovens, M., & Zouridis, S. (2002). From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control. *Public Administration Review*, 62(2), 174–184. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00168>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The transformation of public sector reforms*. Ashgate.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M.E. Sharpe.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi birokrasi dan pelayanan publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Fadli, M. (2022). *Politik Hukum dan Regulasi Publik di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Grindle, M. S. (2012). *Good governance: The inflation of an idea*. Harvard University.
- Hidayat, R. (2019). *Koordinasi Antarinstansi dalam Pembentukan Regulasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. Sage.
- Hood, C. (2010). *Accountability and transparency in modern governance*. Oxford University Press.
- Hood, C., & Heald, D. (2006). *Transparency: The key to better governance?* Oxford University Press. <https://doi.org/10.5871/bacad/9780197263839.001.0001>
- Kumorotomo, W. (2013). *Akuntabilitas birokrasi publik: Sketsa pada masa transisi*. Pustaka Pelajar.
- Kurniawan, D. (2021). Fragmentasi Regulasi dalam Sistem Hukum Nasional. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 120–134.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation. <https://doi.org/10.2307/1288305>
- Meijer, A. (2013). Understanding the complex dynamics of transparency. *Public Administration Review*, 73(3), 429–439. <https://doi.org/10.1111/puar.12032>
- Nugroho, H. (2020). *Tata Kelola Regulasi dan Pelayanan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2020). *Public service logic: Understanding public service delivery*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003009153>
- Prasetyo, A. (2020). Pengawasan Implementasi Regulasi: Tantangan dan Solusi. *Jurnal Pemerintahan*, 10(1), 45–59.
- Putra, I. (2022). Harmonisasi Regulasi Lintas Sektor di Indonesia. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 52(3), 211–230.
- Rahman, S. (2021). Struktur Birokrasi dan Fragmentasi Regulasi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(2), 88–103.
- Rasyid, M. R. (2019). Kompleksitas regulasi dan efektivitas birokrasi dalam pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 15(2), 101–115.
- Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139175098>
- Santoso, B. (2020). *Kesenjangan Implementasi Kebijakan Publik*. Malang: UB Press.
- Suryanto, E. (2021). Regulasi, Implementasi, dan Kualitas Layanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(1), 33–50.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.

Wijayanto, A. (2021). *Penguatan Kapasitas Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan*. Semarang: Unnes Press.