Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 6, No. 1, 31 Agustus 2026, pp. 12-30
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v6i1.913

Persepsi Masyarakat terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kota Makassar

Putri Dzakilla Handayani[1], Sulmiah[2], Nina Agustina[3], Anisa Fitri[4]
[1,2,3,4] Universitas Negeri Makassar
Email: putridzakilla@unm.ac.id, sulmiah@unm.ac.id, nina.agustina@unm.ac.id, anisa.fitri@unm.ac.id

Abstrak

Pelayanan publik merupakan cermin paling nyata dari kualitas tata kelola pemerintahan daerah sekaligus barometer kepercayaan warga terhadap aparatur negara. Penelitian ini bertujuan menggali secara mendalam bagaimana masyarakat Kota Makassar memaknai, merasakan, dan mengevaluasi kualitas pelayanan publik yang mereka terima, dengan fokus pada tiga sektor kritis: administrasi kependudukan, layanan kesehatan dasar di Puskesmas, dan layanan perizinan usaha. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) terhadap 32 informan yang dipilih secara purposif, observasi partisipatif di enam titik layanan, serta kajian dokumen resmi pemerintah kota. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Temuan penelitian mengungkap empat tema sentral yang terjalin secara kompleks: (1) ambivalensi pengalaman layanan yang diwarnai oleh harapan tinggi namun realitas yang kerap mengecewakan; (2) budaya birokratis yang masih didominasi logika prosedural ketimbang orientasi pada kebutuhan warga; (3) ketimpangan kualitas layanan yang signifikan antara wilayah pusat dan pinggiran kota; serta (4) potensi transformasi digital yang belum sepenuhnya terealisasi akibat kesenjangan literasi dan infrastruktur. Penelitian ini menyimpulkan bahwa reformasi pelayanan publik di Kota Makassar memerlukan transformasi kultural yang lebih mendasar yaitu melampaui sekadar pembenahan prosedural atau digitalisasi superfisial menuju budaya pelayanan yang menempatkan martabat dan kebutuhan warga sebagai titik sentral penyelenggaraan pemerintahan.

Kata kunci: persepsi masyarakat, kualitas pelayanan publik, fenomenologi, reformasi birokrasi, digitalisasi layanan.

Abstract

Public service constitutes the most tangible reflection of local government quality and a barometer of citizen trust in state institutions. This study explores how Makassar City residents perceive, experience, and evaluate the quality of public services across three critical sectors: civil registration, primary healthcare at community health centers, and business licensing. Employing a qualitative phenomenological approach, data were collected through in-depth interviews with 32 purposively selected informants, participatory observation at six service sites, and analysis of official municipal documents. Using Miles, Huberman, and Saldaña's interactive analysis model, four central themes emerged: (1) service experience ambivalence marked by high expectations versus disappointing realities; (2) a bureaucratic culture dominated by procedural logic rather than citizen-centered orientation; (3) significant service quality disparities between central and peripheral urban areas; and (4) unrealized digital transformation potential due to literacy and infrastructure gaps. The study concludes that public service reform in Makassar requires a deeper cultural transformation beyond procedural fixes or superficial digitalization toward a service culture that places citizen dignity and needs at the center of governance.

Keywords: *public perception, public service quality, phenomenology, bureaucratic reform, service digitalization.*

Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 6, No. 1, 31 Agustus 2026, pp. 12-30
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v6i1.913

Pendahuluan

Kota Makassar berdiri di persimpangan ambisi dan kenyataan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan bahwa Kota Makassar sebagai kota metropolitan terbesar di kawasan Indonesia Timur dengan populasi yang melampaui 1,4 juta jiwa, kota ini menyandang ekspektasi besar yaitu menjadi pusat pertumbuhan, etalase pembangunan, dan model tata kelola pemerintahan yang baik bagi wilayah timur Nusantara. Namun di balik wajah metropolitan yang terus bersolek itu, jutaan warga setiap harinya harus berhadapan dengan realitas pelayanan publik yang masih jauh dari ideal yaitu antrean panjang yang melelahkan, prosedur yang berliku dan tidak transparan, serta petugas yang tidak selalu hadir dengan sikap siap melayani. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan pada tanggal 02 bulan Maret 2020 diketahui bahwa pelayanan yang ada di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar terlihat masyarakat yang padat berdatangan untuk menerima berbagai pelayanan sehingga harus berdesak-desakan dan menjadikan kondisi ruangan pelayanan sempit selain itu pelayanan yang diberikan oleh beberapa pegawai kurang ramah (Nurdin & Sakawati, 2021).

Secara konseptual, kualitas pelayanan publik bukan sekadar persoalan teknis administratif yang dapat diselesaikan dengan menambah loket atau menginstal sistem digital baru. Kualitas pelayanan publik merupakan persoalan relasional yang menyangkut bagaimana negara melalui aparatusnya yang paling dekat dengan warga memperlakukan setiap individu yang datang meminta bantuan. (Mendrofa et al., 2025) menegaskan bahwa di Indonesia, reformasi birokrasi dilakukan sebagai jawaban atas berbagai kesulitan yang dihadapi pemerintah dalam memberikan pelayanan masyarakat yang efisien dan efektif. Ketika itu tidak terpenuhi, yang tergerus bukan hanya kepuasan warga, melainkan kepercayaan mendasar terhadap legitimasi pemerintahan itu sendiri.

Di level kebijakan nasional, komitmen terhadap perbaikan pelayanan publik telah dituangkan dalam berbagai instrumen hukum, mulai dari Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik hingga berbagai Peraturan Menteri PAN-RB yang mengatur standar, mekanisme evaluasi, dan sanksi bagi penyelenggara yang lalai. Dalam konteks ini, Kota Makassar mencerminkan potret yang lebih kompleks yaitu beberapa inovasi layanan telah diluncurkan, namun belum ada jaminan bahwa masyarakat benar-

benar bisa merasakan manfaatnya.

Hal tersebut yang mengherankan, belum banyak dijawab oleh penelitian yang ada. Sebagian besar studi tentang pelayanan publik di Makassar menggunakan pendekatan kuantitatif yang mampu mengukur tingkat kepuasan secara agregat, namun tidak mampu menangkap kompleksitas pengalaman warga, makna yang mereka lekatkan pada interaksi dengan birokrasi, dan narasi keseharian yang tersembunyi di balik angka-angka survei. Di sinilah letak kesenjangan penelitian (*research gap*) yang hendak diisi oleh penelitian ini yaitu sebuah eksplorasi kualitatif yang berani masuk lebih dalam ke ruang pengalaman subjektif warga Makassar dalam berhadapan dengan pelayanan publik.

Secara lebih spesifik, penelitian ini digerakkan oleh tiga pertanyaan pokok. Pertama, bagaimana warga Kota Makassar memaknai dan mengonstruksi persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan publik yang mereka terima? Kedua, faktor-faktor struktural dan kultural apa yang membentuk serta mempertahankan kesenjangan antara harapan warga dan realitas layanan? Ketiga, bagaimana warga menavigasi dan merespons ketidakpuasan mereka terhadap pelayanan, dan apa implikasi respons tersebut bagi kehidupan sosial dan partisipasi sipil mereka?

Rumusan pertanyaan ini mengarahkan pada tiga tujuan penelitian. Pertama, mengeksplorasi dan mendeskripsikan secara mendalam pengalaman serta persepsi warga Kota Makassar terhadap kualitas layanan publik di tiga sektor yaitu administrasi kependudukan, kesehatan dasar, dan perizinan. Kedua, mengidentifikasi tema-tema struktural dan kultural yang menjelaskan dinamika kualitas layanan dari perspektif pengguna. Ketiga, merumuskan rekomendasi reformasi layanan publik yang berbasis pengalaman warga dan kontekstual terhadap realitas sosio kultural Kota Makassar.

Signifikansi penelitian ini bersifat ganda. Secara akademis, berkontribusi pada pengembangan literatur administrasi publik berbasis pendekatan interpretatif yang masih langka untuk konteks Indonesia Timur, sekaligus memperkaya dialog teoretis antara tradisi SERVQUAL yang positivistik dengan perspektif fenomenologis yang lebih kaya nuansa. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi dasar bagi Pemerintah Kota Makassar untuk merancang kebijakan perbaikan layanan yang tidak hanya responsif terhadap data survei, tetapi juga terhadap kebutuhan nyata dan harapan warga yang selama ini kurang terdengar.

Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 6, No. 1, 31 Agustus 2026, pp. 12-30
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v6i1.913

Tinjauan Pustaka

1. Pelayanan Publik: Antara Norma dan Realitas

Administrasi publik kontemporer beroperasi dalam arena yang ditandai oleh perubahan konstan, ekspektasi publik yang melambung tinggi, dan kompleksitas masalah yang melintasi batas-batas tradisional. Masyarakat menuntut pelayanan publik yang tidak hanya cepat dan efisien, tetapi juga transparan, akuntabel, dan berintegritas. Tuntutan ini mendorong pergeseran paradigma fundamental dari model administrasi yang kaku dan birokratis menuju kerangka kerja manajemen sektor publik yang adaptif, inovatif, dan kolaboratif (Saepudin et al., 2025). Ketika layanan itu buruk, kontrak itu dirasakan sebagai pengkhianatan. Ketika layanan itu baik, ia mempererat ikatan kepercayaan yang menjadi perekat kehidupan demokratis.

Di Indonesia, landasan normatif pelayanan publik telah dibangun dengan cukup kokoh. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menetapkan prinsip-prinsip pelayanan yang meliputi kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, keprofesionalan, partisipatif, dan akuntabilitas. Pelayanan publik merupakan salah satu wujud konkret dari peran negara dalam memenuhi hak-hak dasar warga negara sekaligus indikator utama dalam menilai kualitas tata kelola pemerintahan. Negara bertanggung jawab untuk menjamin bahwa setiap individu dapat mengakses layanan yang adil, merata, dan berkualitas dalam berbagai sektor (Mozin et al., 2025).

Dalam diskursus global, paradigma pelayanan publik terus mengalami metamorfosis. Muncul pada akhir 1980-an sebagai respons terhadap inefisiensi birokrasi tradisional, *New Public Management* mengadopsi prinsip-prinsip manajerial sektor swasta ke dalam sektor publik yaitu efisiensi, kompetisi, hasil (*outcome*), dan akuntabilitas berbasis kinerja. Sebagai respons atas keterbatasan *New Public Management*, paradigma *New Public Governance* menekankan kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Stephen Osborne menekankan bahwa pelayanan publik seharusnya tidak hanya *for the people*, tetapi juga *by the people* (Sakir et al., 2025). Masing-masing paradigma membawa logika yang berbeda tentang siapa yang paling penting dalam ekosistem layanan. Dalam kerangka NPG, warga bukan lagi sekadar "penerima layanan" yang pasif, melainkan mitra aktif yang turut mendefinisikan apa itu layanan yang baik dan bagaimana layanan itu seharusnya diselenggarakan.

Menurut (Wajdi, 2025), Pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia masih belum optimal dan menghadapi berbagai tantangan. Hal tersebut dikarenakan Pelayanan publik oleh aparatur pemerintah masih banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat yang ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan.

2. Persepsi Masyarakat: Dari Pengalaman Menjadi Makna

Dalam kajian psikologi sosial dan administrasi publik, persepsi dipahami bukan sebagai rekaman pasif atas realitas, melainkan sebagai proses aktif di mana individu menginterpretasikan, mengorganisasi, dan memberikan makna pada pengalaman indrawi mereka. Ini berarti dua orang yang menerima layanan yang persis sama di loket yang sama, dari petugas yang sama bisa menghasilkan persepsi yang sangat berbeda, tergantung pada ekspektasi awal yang mereka bawa, pengalaman layanan serupa di masa lalu, dan kerangka sosio-kultural yang mereka gunakan untuk mengevaluasi interaksi tersebut.

(Mozin et al., 2025) menyatakan bahwa salah satu faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik adalah karakteristik birokrasi yang masih bersifat hierarkis, tertutup, dan minim inovasi. Budaya birokrasi yang cenderung mempertahankan status *quo* membuat reformasi pelayanan publik berjalan lambat. Selain itu, masih banyak aparat penyelenggara layanan yang belum memiliki kompetensi profesional yang memadai dalam memahami prinsip pelayanan berbasis kebutuhan pengguna. Akibatnya, banyak program pelayanan publik yang hanya bersifat seremonial dan tidak menyentuh persoalan-persoalan riil yang dihadapi masyarakat. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi warga terhadap kualitas layanan publik tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas teknis layanan itu sendiri, melainkan juga oleh faktor-faktor kontekstual seperti reputasi historis instansi tersebut, narasi dominan di komunitas tentang "betapa susahnya berurusan dengan pemerintah", serta norma-norma sosial tentang apa yang pantas diharapkan dari layanan publik. Di masyarakat di mana norma patah arang terhadap birokrasi sudah terlembagakan, bahkan layanan yang secara

objektif cukup baik pun bisa dipersepsikan sebagai mengejutkan "ternyata bisa juga cepat" bukan karena memang luar biasa, tetapi karena ekspektasi dasarnya sudah terlanjur sangat rendah.

Dari perspektif fenomenologis yang menjadi landasan penelitian ini, persepsi diperlakukan sebagai realitas yang paling riil bagi subjek yang mengalaminya. Husserl dalam (Creswell, 2013) mengajarkan bahwa untuk memahami pengalaman manusia secara autentik, peneliti harus bersedia 'membiarkan fenomena berbicara sendiri' dengan menunda prasangka dan kategori analitis yang sudah ada, dan membuka diri terhadap makna yang muncul dari pengalaman subjektif informan. Pendekatan ini sangat relevan untuk meneliti persepsi layanan publik karena ia memungkinkan peneliti menangkap dimensi-dimensi pengalaman yang kerap luput dari instrumen survei yaitu rasa tidak dihargai, kelegaan ketika akhirnya dilayani, frustrasi yang menumpuk, atau kapasitas adaptasi warga dalam menghadapi birokrasi yang tidak responsif.

(Zeithaml et al., 2018) menambahkan dimensi penting bahwa persepsi kualitas layanan pada dasarnya bersifat kumulatif ia terbentuk dari akumulasi berbagai momen interaksi (*service encounters*) dari waktu ke waktu, bukan dari satu interaksi tunggal. Ini berarti untuk mengubah persepsi yang telah mengakar, pemerintah tidak cukup memperbaiki satu aspek layanan atau menciptakan satu pengalaman positif yang mengesankan. Dibutuhkan konsistensi perbaikan dalam jangka panjang dan di seluruh titik kontak antara warga dan aparatur.

3. Dimensi Kualitas Pelayanan Publik

Kerangka konseptual yang paling sering dirujuk dalam mengurai dimensi kualitas layanan adalah model SERVQUAL. Metode SERVQUAL (*Service Quality*) digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dengan melihat kesenjangan (*Gap*) yang terjadi antara persepsi dan ekspektasi konsumen (Gerson et al., 2025). Lima dimensi model ini yaitu keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*), dan bukti fisik (*tangibles*) telah terbukti relevan secara lintas budaya dan lintas sektor layanan.

Namun dalam penelitian kualitatif seperti ini, dimensi-dimensi tersebut tidak digunakan sebagai variabel yang diukur, melainkan sebagai lensa konseptual yang membantu mengorganisasi tema-tema yang muncul dari narasi informan. Sejalan dengan hal tersebut, (Jauhary & Irawan, 2025) mengingatkan bahwa Penerapan

SERVQUAL di sektor publik berbeda dari sektor privat karena pergeseran status pengguna dari pelanggan komersial menjadi warga negara dengan hak hukum, di mana fokus utama beralih dari pencarian keuntungan (*profit*) dan persaingan pasar menuju pemenuhan kesejahteraan sosial, keadilan, serta kepatuhan regulasi secara non monopolistik. Hal tersebut kerap lebih bermakna bagi warga dalam mengevaluasi layanan publik ketimbang aspek-aspek teknis yang diukur SERVQUAL.

4. Reformasi Pelayanan Publik di Indonesia dan Konteks Makassar

Perjalanan reformasi pelayanan publik di Indonesia merupakan kisah tentang kemajuan yang tidak linear terdapat lompatan maju yang menggembirakan di satu tempat, namun diiringi kemandekan atau bahkan kemunduran di tempat lain. Program-program unggulan seperti Mal Pelayanan Publik (MPP), peluncuran aplikasi layanan berbasis *smartphone*, dan simplifikasi prosedur berbasis Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) mencerminkan komitmen yang sungguh-sungguh di level kebijakan.

Kota Makassar telah mengambil sejumlah langkah yang patut diapresiasi yaitu melakukan pembentukan MPP Makassar yang mengintegrasikan lebih dari 200 jenis layanan dari berbagai instansi, peluncuran sistem antrian digital di beberapa kantor layanan, serta berbagai program inovasi yang sempat mendapat pengakuan di tingkat nasional. Namun (Sanduan et al., 2026) mengingatkan bahwa inovasi teknologi tanpa transformasi kultural akan mengakibatkan inovasi teknologi gagal memberikan dampak signifikan terhadap pelayanan publik.

Kegagalan menyelaraskan aspek kultural dan digital bukan lagi sekadar risiko teoritis, melainkan tantangan nyata yang dihadapi birokrasi saat krisis melanda. Pandemi COVID-19 pada rentang tahun 2020–2022 memang memaksa seluruh instansi pemerintah di Indonesia, khususnya Kota Makassar, untuk menguji ketangguhan layanan publik digital (*e-government*) dan manajemen krisis birokrasi (Rahmadi, 2023).

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis deskriptif dalam kerangka paradigma interpretatif, dengan tujuan memahami secara mendalam makna dan esensi pengalaman warga Kota Makassar ketika berhadapan dengan layanan publik di berbagai titik kontak administrasi, kesehatan, dan perizinan.

Desain fenomenologis deskriptif merujuk pada tradisi Husserl dan pengembangannya oleh Moustakas, yang digunakan untuk menggali makna pengalaman hidup (lived experience) sebagaimana dijelaskan Creswell dalam kerangka penelitian fenomenologis. Lokasi penelitian ditetapkan secara purposive pada enam unit layanan publik di Kota Makassar yang merepresentasikan variasi jenis layanan dan karakteristik pengguna, sementara informan dipilih dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria usia, pengalaman menggunakan layanan publik dalam 12 bulan terakhir, serta kesediaan untuk merefleksikan pengalamannya; proses pengumpulan data dihentikan pada saat tercapai saturasi teoritis setelah wawancara dengan 32 warga, yang dilengkapi dengan 6 aparatur layanan dan 3 pemangku kebijakan. Data dikumpulkan melalui triangulasi metode yang mencakup wawancara mendalam semistruktur, observasi partisipatif di seluruh lokasi layanan, serta kajian dokumen (SOP, laporan evaluasi, data pengaduan SP4N-LAPOR!, dan kebijakan terkait), sehingga memungkinkan pengecekan silang antara pengalaman subyektif warga, praktik layanan sehari-hari, dan kerangka regulatif yang mengaturnya.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara siklikal, dengan dua siklus pengkodean (first cycle dan pattern coding) yang dikelola menggunakan perangkat lunak NVivo untuk menjaga ketertelusuran dan keteraturan data. Keabsahan data dijamin melalui strategi kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas, antara lain melalui triangulasi sumber dan metode, member checking, analisis kasus negatif, thick description konteks penelitian, konsistensi prosedur pengumpulan dan analisis data, serta penyusunan audit trail dan refleksi sistematis peneliti terhadap asumsi dan posisinya dalam proses interpretasi.

Hasil dan Pembahasan

Analisis terhadap seluruh data yang terkumpul 32 transkrip wawancara, catatan lapangan dari 120 jam observasi, dan kajian dokumen menghasilkan empat tema sentral yang saling berjalin dan bersama-sama membentuk gambaran utuh tentang bagaimana warga Kota Makassar memaknai pengalaman mereka berhadapan dengan layanan publik. Keempat tema itu adalah: (1) Ambivalensi Pengalaman Layanan; (2) Budaya

Birokrasi yang Bertahan; (3) Ketimpangan Geografis dalam Kualitas Layanan; dan (4) Paradoks Digitalisasi. Masing-masing tema dipaparkan secara mendalam berikut ini, disertai bukti kutipan dari informan yang mendukung argumen analitis.

1. Ambivalensi Pengalaman Layanan

Tema yang paling menonjol dan mewarnai hampir semua wawancara adalah ambivalensi sebuah kondisi di mana pengalaman positif dan negatif hadir secara bersamaan tanpa mudah dipisahkan. Hampir semua informan mampu menyebut setidaknya satu pengalaman layanan yang menggembirakan dan satu pengalaman yang mengecewakan sering kali dari instansi yang sama, bahkan kunjungan yang sama. Ambivalensi ini bukan sekadar ketidakkonsistenan penilaian, melainkan cerminan dari ketidakkonsistenan layanan itu sendiri.

Seorang pedagang pasar berusia 48 tahun yang mengurus perpanjangan KTP di kantor kecamatan menuturkan pengalamannya: "*Petugasnya ramah sekali, sabar menjelaskan. Tapi kertasnya kurang, harus fotokopi dulu ke luar. Sudah balik, ternyata ada formulir lain yang belum diisi. Jadi bolak-balik tiga kali. Orangnya baik, sistemnya yang bikin pusing*." Kutipan ini mengandung pembedaan yang tajam dan berulang muncul dalam berbagai wawancara yaitu antara kualitas relasional (keramahan, kesabaran petugas) yang kerap dinilai positif, dan kualitas sistemik (kelengkapan fasilitas, konsistensi prosedur, koordinasi antar-loket) yang masih sering mengecewakan.

Ambivalensi ini memiliki implikasi yang lebih dalam dari sekadar inkonsistensi data. Ia mencerminkan sebuah sistem layanan yang belum bisa diandalkan yang dalam terminologi SERVQUAL disebut sebagai defisiensi pada dimensi *reliability*. Ketika warga tidak bisa memprediksikan apakah pengalaman layanan mereka hari ini akan baik atau buruk, kepercayaan mereka terhadap sistem itu sendiri terlepas dari apresiasi mereka terhadap individu-individu yang kebetulan ramah, tidak pernah benar-benar terbangun secara kukuh. Seorang ibu rumah tangga dari Kecamatan Manggala mengungkapkan: "*Kadang lancar, kadang agak lama. Tergantung juga kondisinya, mungkin lagi ramai atau tidak*." Ungkapan ini adalah diagnosa yang paling jujur tentang kelemahan terbesar layanan publik Makassar yaitu hal tersebut belum menjadi sistem, melainkan masih bergantung pada keberuntungan dan kebaikan individual.

Ambivalensi juga terdeteksi dalam cara informan menceritakan perubahan

persepsi mereka dari waktu ke waktu. Beberapa informan yang pernah mengurus dokumen kependudukan empat atau lima tahun lalu mengakui ada perbaikan yang cukup terasa terutama dalam hal kondisi fisik ruang tunggu dan ketersediaan informasi prosedur yang lebih jelas di papan pengumuman. Namun pada saat yang sama, mereka mengamati bahwa perbaikan-perbaikan fisik tersebut belum diikuti oleh perbaikan yang setara dalam hal kecepatan dan responsivitas layanan. "*Ruangannya sudah bagus, ber-AC, kursinya nyaman. Tapi tetap saja harus tunggu lama*" ujar seorang pegawai swasta berusia 35 tahun. Ambivalensi temporal ini mengisyaratkan bahwa perbaikan yang berjalan saat ini baru menyentuh lapisan superfisial wajah fisik layanan sementara lapisan yang lebih dalam dan lebih penting, yaitu kecepatan, responsivitas, dan budaya pelayanan, masih belum banyak berubah.

2. Budaya Birokrasi yang Bertahan

Di balik keluhan-keluhan teknis tentang kecepatan dan fasilitas, tersembunyi persoalan yang lebih mendasar dan lebih susah diubah: sebuah budaya birokrasi yang masih menempatkan prosedur di atas manusia, dan otoritas di atas pelayanan. Tema ini muncul dengan intensitas yang mengejutkan dalam hampir tiga perempat dari seluruh wawancara, sering kali diungkapkan tidak secara langsung melainkan melalui metafora, perbandingan, dan cerita-cerita yang mengandung muatan emosional yang kuat.

Manifestasi paling nyata dari budaya ini adalah apa yang oleh beberapa informan disebut sebagai "sikap penguasa" sebuah ekspresi yang menggambarkan petugas yang bertindak seolah-olah mereka memiliki kewenangan untuk memberikan atau menahan layanan berdasarkan penilaian subjektif mereka, bukan berdasarkan hak warga. Seorang pemuda berusia 24 tahun yang mengurus surat keterangan usaha untuk mengakses kredit mikro menuturkan: "*Saya datang pagi, berkas sudah lengkap. Tapi katanya harus tunggu pak kepala dulu untuk tanda tangan. Lumayan lama nunggunyaa, padahal suratnya sederhana*". Narasi ini mencerminkan situasi di mana prosedur yang sebenarnya dapat disederhanakan tetap dipertahankan karena menyangkut kewenangan formal. Hal ini sejalan dengan apa yang oleh (Dunlap, 2017) disebut sebagai "*bureaucratic trap*" yaitu situasi di mana prosedur bergeser dari alat untuk mencapai tujuan menjadi tujuan itu sendiri, sehingga kepentingan warga tersubordinasi pada rutinitas birokrasi yang kaku.

Budaya birokrasi ini juga termanifestasi dalam pola komunikasi yang tidak

setara. Mayoritas informan melaporkan bahwa informasi tentang prosedur, persyaratan, dan estimasi waktu penyelesaian sering tidak dikomunikasikan secara proaktif oleh petugas warga harus bertanya terlebih dahulu, dan bahkan jawaban yang diberikan pun kerap tidak lengkap atau tidak konsisten antara satu petugas dengan petugas lainnya. "*Kalau tidak tahu cara tanya yang benar, bisa tidak dapat informasinya*" ungkap seorang ibu berusia 52 tahun dengan pendidikan sekolah dasar yang tampak kelelahan setelah berkali-kali gagal melengkapi berkas karena informasi yang tidak dia peroleh pada kunjungan sebelumnya. Pernyataan ini mengungkap dimensi ketidakadilan yang sering terabaikan dalam diskusi tentang kualitas layanan yaitu kebutuhan akan "modal pengetahuan birokrasi" yang tidak dimiliki secara merata oleh semua warga.

Menariknya, ketika peneliti melakukan wawancara dengan aparatur layanan, tidak sedikit di antara mereka yang mengakui adanya persoalan budaya ini bahkan menggunakannya untuk menjelaskan frustrasi mereka sendiri. Seorang petugas frontline yang sudah bekerja selama delapan tahun menuturkan: "*Kami ini juga kadang frustasi. Sudah ada SOP yang jelas, tapi atasan masih minta konfirmasi untuk hal-hal kecil. Jadi kami tidak bisa ambil keputusan sendiri. Warga menunggu, kami juga menunggu.*" Kesaksian ini mengonfirmasi bahwa budaya birokrasi yang lamban bukan semata-mata hasil dari kemalasan individu, melainkan produk dari sistem yang mengalokasikan diskresi (kewenangan mengambil keputusan) secara sangat terpusat sehingga bahkan keputusan-keputusan operasional yang sederhana pun harus menunggu konfirmasi dari atas.

Dari perspektif analitis, temuan ini beresonansi kuat dengan argumen (Miliah & Kusuma, 2021) bahwa meskipun berbagai instrumen reformasi struktural telah diberlakukan, perubahan paradigma dan budaya kerja birokrasi masih belum terwujud secara nyata. Temuan ini mengindikasikan bahwa agenda reformasi selama ini lebih banyak menyentuh aspek struktural dibandingkan aspek kultural yang justru lebih menentukan kualitas layanan. Budaya, sebagaimana ditunjukkan oleh data penelitian ini, adalah infrastruktur tak kasat mata yang menentukan apakah reformasi struktural akan hidup atau mati dalam praktik sehari-hari.

3. Ketimpangan Geografis dalam Kualitas Layanan

Salah satu temuan yang konsisten dalam penelitian ini adalah adanya perbedaan

kualitas layanan yang dirasakan warga dari berbagai wilayah di Kota Makassar. Pola ini dikonfirmasi oleh data eksternal: Survei IKM Kota Makassar tahun 2025 yang dilakukan Parameter Publik Indonesia mencatat bahwa kecamatan-kecamatan pinggiran seperti Biringkanaya, Manggala, dan Tamalanrea masuk kategori kurang baik, sementara kecamatan-kecamatan pusat kota seperti Ujung Pandang dan Wajo berada pada kategori baik. Kesenjangan ini memberikan konteks struktural yang memperkuat temuan kualitatif dalam penelitian ini.

Warga yang berdomisili di kecamatan-kecamatan yang secara historis merupakan pusat kegiatan pemerintahan dan ekonomi seperti Ujung Pandang, Mariso, dan Wajo umumnya melaporkan pengalaman layanan yang relatif lebih baik yaitu kantor yang lebih terjangkau, petugas yang lebih terbiasa menangani volume besar dengan lebih terlatih, dan akses ke layanan digital yang lebih mudah. Sebaliknya, warga dari kecamatan pinggiran seperti Manggala, Biringkanaya bagian timur, dan Tamalanrea Utara kerap melaporkan kondisi yang berbeda yaitu jarak ke kantor layanan yang jauh dan tidak terjangkau oleh transportasi umum yang memadai, petugas yang lebih sedikit dan sering tidak ada di tempat, serta fasilitas fisik yang jauh di bawah standar.

Seorang petani berusia 61 tahun dari wilayah pinggiran Makassar menuturkan: "*Lumayan jauh ke kantor kecamatannya, harus naik angkot. Waktu itu sampai sana petugasnya lagi tidak ada, jadi balik dulu. Lumayan juga ongkosnya*.". Narasi ini menunjukkan bahwa bagi sebagian warga, mengakses layanan publik melibatkan biaya tambahan berupa ongkos transportasi dan waktu yang tidak sedikit dimensi yang umumnya tidak tertangkap dalam survei kepuasan standar.

Ketimpangan ini tidak terjadi secara acak. Ia mencerminkan pola alokasi sumber daya yang meskipun mungkin tidak disengaja cenderung menguntungkan wilayah yang sudah lebih berkembang. Kantor-kantor di wilayah pusat kota mendapat renovasi lebih dahulu, mendapat pelatihan pegawai lebih banyak, dan menjadi lokasi *pilot project* inovasi layanan baru. Sementara itu, kantor-kantor di pinggiran kota sering menjadi "anak tiri" pembangunan menunggu giliran yang kerap tidak kunjung tiba.

Temuan ini perlu dibaca dalam kerangka keadilan layanan (*service equity*) yang dalam prinsip-prinsip administrasi publik demokratis merupakan nilai yang tidak bisa dikompromikan. Sejalan dengan hal tersebut, (Ramesh, 2020) menemukan bahwa meskipun terdapat mandat konstitusional yang menjamin hak warga atas layanan

publik, faktor-faktor sosial dan geografis secara nyata membatasi hak tersebut bagi komunitas yang terpinggirkan yaitu sebuah kondisi yang tidak hanya mencerminkan ketidakefisienan teknis, melainkan juga mengikis kewarganegaraan aktif dan merusak hubungan yang seharusnya responsif antara negara dan warganya. Dari sudut pandang ini, ketimpangan geografis yang ditemukan dalam penelitian ini bukan sekadar persoalan operasional yang bisa diselesaikan dengan penambahan anggaran namun sebagai persoalan keadilan yang memerlukan komitmen politik yang eksplisit.

4. Paradoks Digitalisasi

Dalam beberapa tahun terakhir, Pemerintah Kota Makassar seperti banyak pemerintah daerah lainnya menempatkan digitalisasi layanan sebagai andalan dalam narasi reformasi birokrasi. Sistem antrian digital, aplikasi layanan berbasis smartphone, dan portal informasi daring menjadi "bukti" bahwa pemerintah telah berbenah. Namun data penelitian ini mengungkap sebuah paradoks yang tidak bisa diabaikan karena digitalisasi yang berjalan selama ini justru berpotensi menciptakan lapisan ketidakadilan baru, alih-alih menyelesaikan ketidakadilan yang lama.

Paradoks ini paling jelas terlihat dalam kesenjangan pengalaman antara informan yang melek digital dan mereka yang tidak. Seorang mahasiswa pascasarjana berusia 27 tahun mengaku sangat terbantu oleh sistem pendaftaran antrian online: "*Saya bisa pilih jam yang sesuai jadwal saya, tidak perlu datang pagi-pagi untuk ambil nomor antrian. Sangat membantu*." Namun pengalaman yang sangat berbeda datang dari seorang nenek berusia 67 tahun yang tidak memiliki *smartphone*: "*Cucu saya bilang harus daftar online dulu. Saya tidak bisa, tidak punya hp yang bisa internet. Jadi saya datang langsung, tapi dikira tidak ada daftarnya, jadi harus antri paling belakang*." Sistem yang dirancang untuk memudahkan justru menjadi penghalang baru bagi mereka yang tidak punya akses atau kemampuan digital.

Paradoks kedua menyangkut kualitas teknis sistem digital itu sendiri. Beberapa informan yang secara antusias mencoba menggunakan layanan daring melaporkan pengalaman yang jauh dari memuaskan yaitu sistem yang sering error, antarmuka yang tidak intuitif, dan yang paling mengecewakan ketika ada masalah teknis, tidak ada mekanisme dukungan yang jelas untuk membantu pengguna. "*Saya coba daftar online berkali-kali, selalu gagal. Akhirnya saya tetap harus datang langsung. Jadi untuk apa sistemnya?*" keluh seorang pengusaha UMKM berusia 42 tahun. Pengalaman seperti ini

menghasilkan apa yang bisa disebut sebagai "frustrasi ganda" kekecewaan terhadap sistem digital yang tidak berfungsi ditambah dengan kekecewaan terhadap kenyataan bahwa pada akhirnya mereka tetap harus menghadapi birokrasi konvensional.

Temuan ini sangat konsisten dengan peringatan yang dikemukakan (Khotimah et al., 2025) bahwa ketidakmerataan infrastruktur dan disparitas literasi digital berpotensi menghasilkan ketidaksetaraan dalam akses layanan publik berbasis teknologi. Sejalan dengan itu, bias algoritmik dan eksklusi sosial disebut sebagai risiko nyata dari digitalisasi yang tidak disertai tata kelola yang cermat. Dengan demikian, digitalisasi layanan publik yang hanya berfokus pada kemajuan teknis tanpa mempertimbangkan kesiapan sosial penggunanya berisiko menghasilkan sistem yang secara teknis maju namun secara sosial eksklusif. Teknologi dalam layanan publik seharusnya menjadi equalizer yaitu alat yang memperluas akses layanan bagi semua lapisan masyarakat, bukan menjadi pemfilter yang secara tidak sengaja menyingkirkan mereka yang paling membutuhkan.

Paradoks ketiga yang lebih subtil adalah ketika digitalisasi digunakan sebagai "perisai" oleh aparatur untuk menghindari akuntabilitas. Beberapa informan melaporkan bahwa ketika mereka mengajukan komplain tentang layanan yang lambat atau prosedur yang tidak jelas, jawaban yang diterima adalah: "*Itu sistemnya, kami tidak bisa berbuat apa-apa*." Sistem digital, alih-alih menjadi alat akuntabilitas, justru menjadi layar yang menyembunyikan ketidakresponsifan.

5. Dampak Persepsi terhadap Kehidupan Warga dan Partisipasi Sipil

Penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana persepsi warga terhadap kualitas layanan publik berdampak pada aspek kehidupan yang lebih luas. Salah satu dampak yang tidak terduga namun konsisten muncul dalam narasi informan adalah efek "kehilangan hari produktif" warga yang harus berulang kali datang ke kantor layanan karena informasi yang tidak lengkap atau prosedur yang berubah-ubah mengalami kerugian ekonomi yang nyata berupa kehilangan waktu kerja atau waktu produksi.

Di antara informan yang memiliki anak usia sekolah atau yang tengah menjalani pendidikan tinggi, teridentifikasi sebuah dampak yang menarik perhatian peneliti yaitu beberapa dari mereka secara eksplisit menyebutkan bahwa pengalaman berulang kali harus menemani orang tua mengurus dokumen di kantor layanan selama jam sekolah atau kuliah memengaruhi ritme belajar mereka. Seorang mahasiswa semester lima

menuturkan: "*Semester lalu saya harus absen tiga kali kuliah karena menemani ibu ke Dukcapil. Prosesnya lama, bolak-balik. Nilai tugas saya juga terpengaruh*." Narasi seperti ini meskipun bukan fokus utama penelitian, namun mengisyaratkan adanya hubungan tidak langsung yang perlu mendapat perhatian lebih dalam penelitian-penelitian berikutnya bahwa inefisiensi layanan publik bukan hanya berdampak pada individu yang langsung menggunakannya, tetapi juga pada ekosistem keluarga dan komunitas yang lebih luas, termasuk pada dimensi kehadiran dan performa pendidikan anggota keluarga yang menemani.

Lebih dari sekadar kerugian material, persepsi negatif yang mengakar juga berdampak pada dimensi psikologis dan sipil. Beberapa informan mengungkapkan perasaan apatis atau fatalistis terhadap pemerintah yaitu sebuah kondisi di mana mereka tidak lagi berharap perubahan dan menganggap kualitas layanan yang buruk sebagai sesuatu yang "*sudah takdirnya begitu*". Seorang tokoh masyarakat berusia 55 tahun dari Kecamatan Tamalate mengungkapkan: "*Masyarakat di sini sudah tidak banyak berharap. Datang, urus sendiri seadanya, pulang. Kalau bisa diselesaikan, alhamdulillah. Kalau tidak bisa, ya sudah*." Apatisme ini berbahaya bukan hanya karena ia mencerminkan putusnya kepercayaan warga terhadap pemerintah, tetapi juga karena ia memadamkan energi partisipasi sipil yang justru sangat dibutuhkan untuk mendorong reformasi dari bawah.

Di sisi yang lebih menggembirakan, penelitian ini juga menemukan indikasi-indikasi ketahanan dan kemampuan adaptasi warga yang patut diapresiasi. Beberapa informan terutama yang berusia lebih muda dan lebih terpelajar mulai menggunakan saluran alternatif untuk mengadvokasi hak-hak layanan mereka: melapor melalui SP4N-LAPOR!, memposting keluhan di media sosial yang ditujukan kepada akun resmi pemerintah kota, atau bergabung dengan komunitas warga yang secara kolektif memantau kualitas layanan publik. Meskipun saluran-saluran ini belum selalu menghasilkan respons yang memuaskan, keberadaannya mengindikasikan bahwa sebagian warga Makassar mulai melampaui apatisme menuju bentuk-bentuk partisipasi sipil yang lebih aktif dan terinformasi.

Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 6, No. 1, 31 Agustus 2026, pp. 12-30
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v6i1.913

Kesimpulan

Melalui eksplorasi fenomenologis yang mendalam terhadap pengalaman 32 informan warga Kota Makassar, penelitian ini berhasil mengungkap empat tema sentral yang secara kolektif melukiskan wajah pelayanan publik di kota ini dari sudut pandang orang-orang yang paling langsung merasakannya.

Pertama, pengalaman warga berhadapan dengan layanan publik di Kota Makassar bersifat ambivalen yaitu diwarnai oleh momen-momen positif yang ditopang oleh keramahan individual petugas, namun secara sistemik masih tidak dapat diandalkan akibat inkonsistensi prosedur, ketidaklengkapan fasilitas pendukung, dan ketidakpastian waktu penyelesaian. Ambivalensi ini bukan tanda bahwa layanan di Makassar sudah setengah baik, tetapi tanda bahwa kualitas layanan belum terlembagakan dalam sistem yang kukuh, melainkan masih bergantung pada faktor-faktor individual yang tidak terstandarisasi.

Kedua, di balik keluhan teknis terdapat persoalan kultural yang lebih mendasar yaitu sebuah budaya birokrasi yang menempatkan prosedur, hierarki, dan otoritas formal di atas kebutuhan dan martabat warga. Budaya ini termanifestasi dalam pola komunikasi yang tidak proaktif, sentralisasi diskresi yang berlebihan, dan relasi asimetris antara petugas dan warga yang merefleksikan warisan budaya birokrasi kolonial yang belum sepenuhnya ditransformasi oleh semangat pelayanan publik yang demokratis.

Ketiga, ketimpangan kualitas layanan antara wilayah pusat dan pinggiran Kota Makassar adalah nyata, signifikan, dan sistemik. Ketimpangan ini mencerminkan pola alokasi sumber daya dan perhatian kebijakan yang belum berhasil menjangkau seluruh warga secara setara, dan dalam konteks prinsip keadilan layanan publik merupakan persoalan yang menuntut respons kebijakan yang eksplisit dan terstruktur.

Keempat, agenda digitalisasi layanan publik yang diusung Pemerintah Kota Makassar mengandung paradoks yang belum terselesaikan karena berpotensi meningkatkan efisiensi bagi mereka yang melek digital dan memiliki infrastruktur memadai, namun pada saat yang sama menciptakan penghalang baru bagi kelompok-kelompok yang justru paling membutuhkan layanan yang mudah diakses. Tanpa strategi

inklusi digital yang serius dan menyeluruh, digitalisasi berisiko memperburuk ketimpangan yang sudah ada.

Implikasi teoritis yang paling penting dari penelitian ini adalah konfirmasi bahwa dalam memahami kualitas layanan publik, pendekatan kualitatif-fenomenologis mampu mengungkap lapisan-lapisan makna dan kompleksitas pengalaman yang tidak tertangkap oleh instrumen survei konvensional.

Saran

Berdasarkan empat tema sentral yang ditemukan, penelitian ini mengajukan lima rekomendasi kebijakan yang spesifik, terukur, dan berbasis bukti empiris.

Pertama, Pemerintah Kota Makassar perlu memprioritaskan transformasi kultural birokrasi melalui program service culture development yang komprehensif dan jangka panjang. Program ini harus melampaui pelatihan teknis/prosedural konvensional dan masuk ke ranah pembentukan nilai, sikap, dan identitas profesional aparatur sebagai "pelayan publik" dalam makna yang sesungguhnya. Metode *scenario-based learning* dan refleksi terhadap pengalaman nyata warga perlu menjadi inti dari program pengembangan SDM aparatur.

Kedua, diperlukan kebijakan afirmatif dalam alokasi sumber daya layanan untuk kecamatan-kecamatan di wilayah pinggiran kota. Ini mencakup: rekrutmen dan penempatan aparatur terlatih secara proporsional ke wilayah yang selama ini kekurangan, percepatan renovasi dan peningkatan kapasitas kantor-kantor layanan di wilayah pinggiran, serta pembangunan *mobile service* unit yang secara berkala menjangkau warga di wilayah-wilayah yang jauh dari titik layanan tetap.

Ketiga, strategi digitalisasi layanan harus secara eksplisit mengintegrasikan prinsip desain inklusif (*inclusive design*). Ini berarti setiap sistem digital yang dikembangkan harus disertai dengan: (a) antarmuka yang dapat digunakan oleh pengguna dengan literasi digital rendah; (b) jalur layanan non-digital yang tetap tersedia dan tidak diturunkan kualitasnya; (c) program pendamping digital (*digital literacy ambassador*) yang ditempatkan di titik-titik layanan untuk membantu warga yang memerlukan; serta (d) mekanisme umpan balik yang sederhana dan responsif bagi pengguna sistem digital.

Keempat, pemerintah kota perlu membangun sistem akuntabilitas pelayanan yang lebih transparan dan konsekuensial. Laporan kinerja layanan dari setiap unit harus

dipublikasikan secara berkala dalam format yang mudah dipahami publik awam, dan terdapat mekanisme yang jelas tentang bagaimana data evaluasi ditindaklanjuti secara konkret. Tanpa akuntabilitas yang nyata, survei kepuasan dan evaluasi berkala hanya akan menjadi ritual administratif tanpa dampak perbaikan yang berarti.

Kelima, Pemerintah Kota Makassar perlu mengembangkan mekanisme umpan balik warga yang lebih substansial dari yang ada saat ini yaitu tidak hanya menjaring keluhan, tetapi juga secara aktif melibatkan warga dalam evaluasi dan perancangan ulang layanan. Forum warga, *citizen advisory board*, dan mekanisme ko-produksi layanan yang terstruktur dapat menjadi instrumen yang efektif untuk memastikan bahwa suara warga terutama dari kelompok-kelompok yang selama ini paling tidak didengar benar-benar memengaruhi arah kebijakan pelayanan.

Daftar Rujukan

Creswell, J. W. (2013). Qualitative Inquiry & Research Design. SAGE Publications, Inc.

Dunlap, A. (2017). " A Bureaucratic Trap :" Free , Prior and Informed Consent (FPIC) and Wind Energy Development in " A Bureaucratic Trap : " Free , Prior and Informed. Capitalism Nature Socialism, 1–21. https://doi.org/10.1080/10455752.2017.1334219

Gerson, T. I., Safar, L. O. A., & Utomo, D. S. (2025). Analisis Kualitas Pelayanan dengan Metode Servqual (Service Quality) dan IPA (Importance Performance Analysis). JUTIN : Jurnal Teknik Industri Terintegrasi, 8(2).

Jauhary, M. C. N., & Irawan, A. P. (2025). KOMPARASI DIMENSI SERVQUAL DALAM PENILAIAN KUALITAS LAYANAN RUMAH SAKIT SWASTA DAN PEMERINTAH DI SEMARANG. JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN, 9(5), 868–878.

Khotimah, K., Dayar, M. B., Ilyasi, A., Chilmy, N. W., Hikmah, F. N., Sunarto, I., & Mayasari, N. (2025). Administrasi Publik Birokrasi Menuju Transformasi Digital. Penerbit Widina Media Utama.

Mendrofa, H. P., Supriadi, B., Yustiari, S. H., & Lubis, A. F. (2025). Analisis Efektivitas Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia Analysis of the Effectiveness of Bureaucratic Reform in Improving the Quality of Public Services in Indonesia. 8(1), 537–545. https://doi.org/10.56338/jks.v8i1.6811

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis. SAGE Publications, Inc.

Miliah, R., & Kusuma, Y. (2021). Reformasi Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia. Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah, 3(2), 179–186.

Mozin, S. Y., Bangko, N. R., & Juliawati, N. K. (2025). Ruang Lingkup dan Dasar Hukum Pelayanan Publik. 25.

Nurdin, N. A., & Sakawati, H. (2021). Pelayanan publik dan kepuasan masyarakat (studi

di dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota makassar).

Rahmadi, M. H. (2023). Pelayanan Publik Digital Sebelum dan Setelah Pandemi COVID-19 di Indonesia. Petanda : Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Humaniora, 6(1), 30–43.

Ramesh, R. (2020). Access Public Services ? The Impact of Sociodemographic Background on Public Service Delivery in Sri Lanka. Journal of Developing Societies, 1, 1–23. https://doi.org/10.1177/0169796X20970882

Saepudin, E. A., Sihombing, B., Wildan, A. S., Abral, E., Krismiyati, Nurhayati, N., Hidayat, T., & Asnawi. (2025). Administrasi Publik Kontemporer: Melayani tanpa Sekat, Bekerja dengan Integritas. GANESHA KREASI SEMESTA.

Sakir, A. R., Januru, L., Hasirun, D., Putri, D. S., & Bilhuda, S. (2025). DASAR-DASAR ADMINISTRASI PUBLIK: Teori, Praktik, dan Reformasi. AKIOPEDIA PRESS.

Sanduan, H. Y., Madubun, J., & Bahasoan, A. (2026). Digital Transformation and Work Culture Change in Public Administration : Evidence from Indonesia. Jurnal Ilmiah Global Education, 7(1), 278–290.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing. McGraw-Hill Education.