



Hubungan Diskresi dengan Kualitas Pelayanan Publik dalam Perspektif *Street-Level Bureaucracy*

Bambang Aditio^{1*}, Aldri Finaldi², Roberia³

^{1,2,3} Program Studi Magister Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang

*Penulis Korespondensi: bambang.aditio@gmail.com

Abstract. *This study discusses the relationship between administrative discretion and public service quality within the framework of street-level bureaucracy theory. In public administration practice, implementing officials are often faced with tensions between compliance with formal rules and the dynamic needs of the community. These conditions make discretion an important instrument for adjusting policies to the realities on the ground. This study uses a literature review of various studies from 2010 to 2025 to identify patterns, dynamics, and implications of the use of discretion by implementing bureaucrats. The results of the study show that discretion allows the bureaucracy to be more adaptive, empathetic, and responsive to citizens' needs. However, without strong oversight and administrative ethics, discretion can lead to bias, injustice, and opportunities for abuse of authority. Factors such as public service motivation, professional competence, organizational culture, and political pressure have a significant influence on how discretion is applied. Thus, improving the quality of public services requires a balance between administrative control and professional trust through accountability systems, ethical oversight, and adaptive but law-based policies.*

Keywords: *Accountability; Bureaucracy; Discretion; Public Service; Street-Level Bureaucracy.*

Abstrak. Penelitian ini membahas hubungan antara diskresi administratif dan kualitas pelayanan publik dalam kerangka teori street-level bureaucracy. Dalam praktik administrasi publik, aparaturnya pelaksana sering dihadapkan pada ketegangan antara kepatuhan terhadap aturan formal dan kebutuhan masyarakat yang dinamis. Kondisi tersebut menempatkan diskresi sebagai instrumen penting untuk menyesuaikan kebijakan dengan realitas lapangan. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (literature review) terhadap berbagai studi periode 2010–2025 guna mengidentifikasi pola, dinamika, serta implikasi penggunaan diskresi oleh birokrat pelaksana. Hasil kajian menunjukkan bahwa diskresi memungkinkan birokrasi menjadi lebih adaptif, empatik, dan responsif terhadap kebutuhan warga, tanpa pengawasan dan etika administrasi yang kuat, diskresi dapat menimbulkan bias, ketidakadilan, serta peluang penyalahgunaan wewenang. Faktor-faktor seperti motivasi pelayanan publik, kompetensi profesional, budaya organisasi, dan tekanan politik berpengaruh signifikan terhadap bagaimana diskresi diterapkan. Dengan demikian, peningkatan kualitas pelayanan publik menuntut keseimbangan antara kontrol administratif dan kepercayaan profesional melalui sistem akuntabilitas, pengawasan etis, serta kebijakan yang adaptif namun berlandaskan hukum.

Kata kunci: Akuntabilitas; Birokrasi; Diskresi; Pelayanan Publik; Street-Level Bureaucracy.

1. LATAR BELAKANG

Dalam kajian administrasi publik kontemporer, terdapat permasalahan mendasar antara tuntutan normatif terhadap birokrasi dan realitas operasional di lapangan. Secara ideal, aparaturnya negara dituntut untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang berlandaskan pada kepastian hukum, keadilan prosedural, dan efisiensi (Engdaw, 2022). Standar operasional yang kaku sering kali dirancang untuk memastikan bahwa setiap warga negara mendapatkan perlakuan yang sama tanpa pandang bulu. Namun, paradigma ini kerap berbenturan dengan kompleksitas kebutuhan masyarakat yang dinamis, di mana satu aturan baku tidak selalu mampu mengakomodasi beragam situasi unik yang dialami oleh warga negara saat mengakses layanan pemerintah.

Permasalahan ini menjadi sangat nyata di tingkat implementasi, di mana para pelaksana layanan atau *street-level bureaucrats* beroperasi. Literatur menunjukkan bahwa aktor-aktor ini seperti petugas kesehatan, guru, dan polisi bekerja dalam lingkungan yang penuh tekanan, ditandai oleh keterbatasan sumber daya, ambiguitas tujuan, serta interaksi intens dengan klien yang memiliki tuntutan beragam (L. L. G. Tummers et al., 2015). Dalam situasi di mana aturan formal tidak memberikan panduan yang memadai atau justru menghambat penyelesaian masalah, para birokrat pelaksana dipaksa untuk beradaptasi. Mereka tidak sekadar menjalankan instruksi dari atas ke bawah, melainkan secara aktif menafsirkan kebijakan saat berhadapan langsung dengan realitas lapangan.

Sebagai respons terhadap kesenjangan antara aturan abstrak dan kebutuhan konkret tersebut, diskresi muncul sebagai instrumen penting. Diskresi didefinisikan sebagai ruang kebebasan yang dimiliki oleh pejabat publik untuk mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan profesional mereka sendiri ketika aturan yang ada bersifat tidak lengkap atau kontradiktif (L. Tummers & Bekkers, 2014). Melalui diskresi, birokrat pelaksana memiliki kewenangan untuk menyesuaikan layanan, mempercepat prosedur, atau memberikan prioritas tertentu demi mencapai tujuan substansial kebijakan. Dengan demikian, diskresi bukan sekadar penyimpangan prosedur, melainkan mekanisme adaptif yang memungkinkan birokrasi tetap berfungsi di tengah ketidakpastian.

Akan tetapi, kewenangan ini menghadirkan paradoks yang signifikan dalam manajemen sektor publik. Di satu sisi, diskresi memungkinkan layanan yang lebih responsif dan humanis, namun di sisi lain kewenangan tanpa pengawasan yang ketat berpotensi melahirkan keputusan yang sewenang-wenang. Di Indonesia, penggunaan diskresi sering kali menjadi pedang bermata dua. Diskresi dapat mempercepat solusi masalah warga, tetapi juga rentan disalahgunakan untuk kepentingan sekelompok pihak yang mencederai prinsip *good governance* (Assanti, 2024). Tanpa kerangka akuntabilitas yang jelas, diskresi dapat membuka peluang terjadinya bias, favoritisme, dan inkonsistensi yang merusak integritas pelayanan publik.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji praktik diskresi ini, namun literatur yang ada masih belum terfokus pada dampak diskresi terhadap layanan publik. Sebagian studi menyoroti dampak positif diskresi, di mana fleksibilitas birokrat berkontribusi signifikan terhadap kepuasan warga dan efektivitas penyelesaian masalah (Engdaw, 2022). Dalam perspektif ini, birokrat yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi cenderung merasa lebih berdaya dan mampu memberikan solusi yang lebih cepat sehingga meningkatkan persepsi kualitas layanan secara keseluruhan.

Sebaliknya, studi lain, khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, menekankan risiko ketidakadilan distributif yang ditimbulkan oleh diskresi. Penelitian menunjukkan bahwa diskresi sering kali berkorelasi dengan potensi korupsi atau maladministrasi ketika kontrol internal lemah, yang justru menurunkan kualitas layanan kesehatan dan administratif di rumah sakit atau instansi publik lainnya (Assanti, 2024). Selain itu, variasi dalam penafsiran aturan oleh birokrat garis depan dapat menyebabkan ketidakpastian hukum bagi masyarakat, di mana kualitas layanan yang diterima warga sangat bergantung pada petugas yang melayani mereka saat itu, bukan pada standar sistem yang baku.

Mengingat adanya polarisasi temuan tersebut, penelitian ini disusun untuk mengurai kompleksitas hubungan antara diskresi dan kualitas pelayanan. Maka dari itu pemahaman yang parsial hanya melihat diskresi sebagai hal positif atau negative, tidak lagi memadai untuk menjelaskan dinamika birokrasi modern. Oleh karena itu, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi-kondisi spesifik di mana diskresi dapat meningkatkan kualitas layanan dan kapan justru merusaknya. Rumusan masalah penelitian ini difokuskan pada bagaimana mekanisme *street-level bureaucracy* memediasi pengaruh diskresi terhadap dimensi keadilan dan responsivitas layanan publik.

2. KAJIAN TEORITIS

Bagian ini menguraikan teori-teori relevan yang mendasari topik penelitian dan memberikan ulasan tentang beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dan memberikan acuan serta landasan bagi penelitian ini dilakukan. Jika ada hipotesis, bisa dinyatakan tidak tersurat dan tidak harus dalam kalimat tanya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* sebagai pendekatan utama untuk mengkaji hubungan antara diskresi birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Pendekatan ini dimaknai sebagai proses sistematis untuk menelusuri, menilai, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu yang relevan. Sebagaimana dijelaskan oleh (Adlini et al., 2022) *literature review* berfungsi untuk memetakan perkembangan konseptual dan empiris suatu bidang kajian, serta mengintegrasikan temuan-temuan yang tersebar dalam berbagai sumber ilmiah menjadi kerangka pemahaman yang utuh. Dalam hal ini, penelitian tidak hanya bertujuan merangkum literatur yang ada, tetapi juga mengidentifikasi kesenjangan konseptual dan menawarkan sintesis baru yang dapat memperkaya wacana ilmiah dalam studi administrasi publik.

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menelaah berbagai sumber ilmiah yang diperoleh dari basis data bereputasi seperti Google Scholar dan ScienceDirect. Melalui proses penelaahan tersebut, penulis berupaya mengidentifikasi pola tematik, pendekatan metodologis, serta argumentasi teoretis yang digunakan dalam studi-studi terdahulu mengenai diskresi birokrasi. Literatur yang dikaji mencakup publikasi terbit antara tahun 2010 hingga 2025, dengan prioritas pada artikel open access untuk menjamin keabsahan dan keterlacakan sumber. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif. Dalam model ini, analisis dilakukan secara berulang dan saling berkaitan antara proses penyaringan informasi, penyusunan hasil temuan ke dalam tema-tema utama, serta penarikan kesimpulan secara reflektif berdasarkan hubungan antartema(Rijali, 2019). Melalui tahapan ini, penulis berupaya menafsirkan dan menghubungkan berbagai temuan penting dari beragam literatur guna menghasilkan pemahaman yang utuh dan mendalam mengenai peran diskresi birokrasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika Pelaksanaan Diskresi dalam Pelayanan Publik

Dinamika pelayanan publik di tingkat pelaksana menyajikan fenomena yang kompleks di mana aturan tertulis sering kali tidak mampu menjangkau seluruh variasi kebutuhan masyarakat yang muncul di lapangan. Para birokrat pelaksana atau *street-level bureaucrats* beroperasi dalam ruang hampa antara mandat kebijakan yang kaku dan situasi konkret yang menuntut fleksibilitas. Dalam kesehariannya, aparatur ini tidak sekadar menjalankan instruksi teknis, melainkan terus-menerus melakukan interpretasi ulang terhadap kebijakan saat berhadapan dengan warga. Fenomena ini menempatkan diskresi bukan sebagai anomali, melainkan sebagai elemen yang tak terpisahkan dari proses administrasi publik modern (Hupe & Hill, 2007). Tanpa adanya ruang gerak untuk menafsirkan aturan, pelayanan publik berisiko mengalami kelumpuhan prosedural saat dihadapkan pada kasus-kasus yang tidak terprediksi dalam standar operasional.

Namun, pelaksanaan diskresi ini tidak terjadi di ruang yang steril, ia sangat dipengaruhi oleh tekanan kerja yang intens dan keterbatasan sumber daya. Birokrat garis depan sering kali harus melayani jumlah warga yang tidak sebanding dengan waktu dan sarana yang tersedia, menciptakan situasi dilematis yang memaksa mereka melakukan simplifikasi masalah. Tekanan psikologis akibat beban kerja yang berlebihan ini mendorong aparatur untuk mengembangkan mekanisme *coping* atau strategi bertahan(Fatima & Widya Risnawaty, 2023). Nurprojo (2014)mengidentifikasi bahwa birokrat pelaksana sering mengembangkan strategi

pragmatis untuk mengatasi permasalahan layanan, yang sayangnya kerap kali mereduksi kualitas substantif demi mengejar target administratif belaka.

Ketidakjelasan aturan sering kali diperparah oleh beban administratif yang menumpuk, memaksa birokrat untuk memprioritaskan penyelesaian tugas-tugas administratif dibandingkan fokus pada pelayanan publik. Situasi ini menciptakan ketegangan antara tuntutan untuk patuh pada prosedur birokrasi (*bureaucratic compliance*) dan dorongan moral untuk membantu masyarakat yang membutuhkan. Ketika birokrat merasa bahwa kebijakan yang mereka implementasikan tidak memiliki kebermanfaatan bagi klien atau masyarakat, kesediaan mereka untuk menggunakan diskresi secara positif cenderung menurun (L. Tummers & Bekkers, 2014). Hal ini sejalan dengan temuan Hardianto et al. (2020) yang menunjukkan bahwa inovasi layanan di daerah sering kali terhambat karena aparatur lebih memilih "main aman" sesuai petunjuk teknis daripada mengambil inisiatif yang berisiko disalahkan.

Dampak Diskresi terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Dampak dari dinamika diskresi tersebut memunculkan variasi kualitas pelayanan publik yang signifikan. Di satu sisi, diskresi memberikan fleksibilitas yang sangat dibutuhkan untuk menciptakan layanan yang responsif dan memanusiakan warga. Kemampuan birokrat untuk lebih fleksibel terhadap aturan demi mengakomodasi warga yang rentan merupakan bentuk kualitas layanan yang empatik. Evans (2011) menyebutkan bahwa manajer publik profesional sering memandang diskresi sebagai kunci untuk inovasi layanan. Indriati & Cendekia (2021) membuktikan hal ini dalam konteks penanganan pandemi di Indonesia, di mana diskresi aparatur kelurahan dalam mendistribusikan bantuan sosial secara fleksibel terbukti mampu meredam gejolak sosial dan mempercepat akses bagi warga terdampak yang tidak terdata secara formal.

Dalam era inovasi sosial berbasis teknologi pun, sentuhan humanis melalui penilaian diskresioner tetap menjadi kunci efektivitas layanan, karena teknologi hanyalah alat bantu yang memerlukan arahan kebijakan adaptif. Implementasi teknologi informasi (*e-government*) memang bertujuan menstandarisasi proses, namun sering kali mengubah bentuk diskresi tradisional menjadi *screen-level bureaucracy* sehingga lebih kaku (Busch & Henriksen, 2018). Meskipun demikian, intervensi manusia tetap krusial. (Misuraca et al., 2020) menemukan bahwa diskresi manusia diperlukan untuk menangani anomali data yang tidak bisa diproses oleh sistem otomatis, menjaga agar layanan tetap inklusif bagi mereka yang gagap teknologi.

Sebaliknya, fleksibilitas yang sama juga membuka celah lebar bagi dampak negatif berupa bias dan favoritisme yang mencederai prinsip kesetaraan. Ketika standar layanan tidak lagi tunggal dan bergantung pada penilaian subjektif pelaksana, warga negara dengan profil

serupa bisa saja mendapatkan perlakuan yang jauh berbeda. Harrits (2019) menyoroti bahwa dalam praktik diskresi, birokrat sering kali secara tidak sadar menggunakan stereotip kelas sosial untuk mengkategorikan siapa yang layak dibantu. Ketidakpastian ini menurunkan prediktabilitas layanan, membuat warga tidak lagi melihat layanan sebagai hak yang pasti, melainkan sebagai keberuntungan yang bergantung pada kebaikan hati petugas.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Diskresi

Keputusan untuk menggunakan diskresi secara positif atau negatif sangat dipengaruhi oleh kapasitas profesional dan motivasi dari birokrat itu sendiri. Schott et al. (2016) menemukan bahwa birokrat dengan motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation*) tinggi cenderung menggunakan diskresi untuk kepentingan publik. Dalam konteks pengembangan SDM aparatur di Indonesia, penguatan kompetensi teknis dan sosiokultural menjadi kunci agar diskresi yang diambil tidak melanggar norma. Tanpa kompetensi yang memadai, diskresi hanya akan menjadi ajang coba-coba yang berisiko maladministrasi.

Selain faktor individu, struktur organisasi dan budaya birokrasi memainkan peran yang tak kalah vital. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi akan mendorong birokrat untuk mengambil inisiatif diskresioner yang berorientasi pada pelayanan prima. Namun, (Yusriadi et al., 2019) dalam kajiannya mengenai reformasi birokrasi di Indonesia menemukan bahwa budaya birokrasi yang masih paternalistik dan resisten terhadap perubahan sering kali menghambat implementasi diskresi yang positif. Aparatur cenderung takut berinovasi karena khawatir dianggap melampaui wewenang atasan, sehingga pelayanan menjadi kaku dan lambat.

Tekanan politik lokal dan kondisi sumber daya juga menjadi determinan eksternal yang signifikan. Dalam banyak kasus, diskresi birokrat diintervensi oleh kepentingan politik praktis atau keterbatasan anggaran. situasi ini membuat birokrat kerap berada di posisi sulit karena tuntutan profesionalisme sering kali tidak sejalan dengan kepentingan atau instruksi politik yang datang dari atasan atau pemangku kepentingan lainnya sehingga dikenal dengan skuntabilitas hibrida (Thomann et al., 2018). Hal ini diperkuat oleh Fadhil et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di daerah sangat dipengaruhi oleh komitmen kepemimpinan politik lokal ketika intervensi politik tinggi, diskresi aparatur sering kali terdistorsi untuk melayani konstituen politik tertentu alih-alih publik secara umum.

Implikasi Diskresi terhadap Kualitas Pelayanan Publik

implikasi dari diskresi administrative ini ibarat pedang bermata dua yang menentukan wajah pelayanan publik. (Gofen, 2014) menyebut fenomena ini sebagai divergensi di mana birokrat sengaja menyimpang dari aturan untuk menjembatani kesenjangan antara aturan kaku

dan realitas. Dalam situasi ini, diskresi berkontribusi pada efektivitas layanan dengan mengisi kekosongan regulasi demi kepentingan publik, terutama dalam situasi krisis yang membutuhkan respons cepat dan taktis. Namun, diskresi juga berimplikasi pada risiko ketidakadilan distributif. Diskresi yang dilakukan tanpa pengawasan, diskresi dapat mereproduksi ketimpangan sosial (Keiser & Miller, 2020). Di Indonesia, kedekatan personal dengan petugas sering kali mempercepat proses, dan dapat merugikan warga lain yang mengikuti prosedur normal (Assanti, 2024).

Bahaya terbesar dari *street-level bureaucracy* bukanlah keberadaan diskresi itu sendiri, melainkan ketiadaan standar etika yang memandunya. Fatemi & Behmanesh (2012) menekankan pentingnya etika administrasi sebagai kompas moral. Ketika diskresi digunakan untuk melayani kepentingan pribadi atau kelompok, ia meruntuhkan sendi-sendi keadilan. Tantangan utamanya bukanlah menghapus diskresi, melainkan mengelolanya agar tetap berada dalam koridor etika publik dan hukum administrasi yang berlaku. Engdaw (2022b) menegaskan bahwa desentralisasi kewenangan yang memberi ruang diskresi memang dapat meningkatkan persepsi kualitas layanan, namun hanya jika diiringi dengan mekanisme akuntabilitas yang kuat.

Maka dapat diimplikasikan bahwa perbaikan kualitas pelayanan publik tidak dapat dicapai hanya dengan memperketat aturan yang justru mematikan inisiatif. Sebaliknya, diperlukan pendekatan yang menyeimbangkan antara kontrol administratif dan kepercayaan profesional (Hupe, 2011). Sebagaimana disarankan oleh Mukhlis (2022), pemahaman yang utuh mengenai batasan hukum diskresi seperti yang diatur dalam UU Administrasi Pemerintahan di Indonesia harus ditanamkan kepada aparatur agar mereka berani mengambil keputusan yang tepat tanpa bayang-bayang kriminalisasi kebijakan. Dengan demikian, diskresi dapat ditransformasi dari sekadar celah aturan menjadi instrumen strategis untuk mewujudkan pelayanan publik yang humanis dan berkeadilan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Diskresi administratif merupakan unsur yang tidak dapat dihindari sekaligus sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Perbedaan antara kekakuan aturan formal dan beragamnya kebutuhan masyarakat menempatkan diskresi sebagai penghubung utama yang menjaga agar birokrasi tetap efektif dan relevan. Kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh rancangan kebijakan di tingkat pusat, tetapi juga oleh cara aparatur di lapangan menafsirkan dan menerapkannya melalui keputusan-keputusan mereka. Hubungan antara diskresi dan mutu layanan bersifat saling memengaruhi: di satu sisi, diskresi memungkinkan

birokrasi bersikap lebih manusiawi, cepat, dan empatik; namun di sisi lain, penggunaan diskresi tanpa kendali dapat menimbulkan ketidakadilan, ketidakkonsistenan prosedur, serta potensi penyalahgunaan wewenang yang dapat melemahkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik.

Untuk menjawab tantangan tersebut, perbaikan kualitas pelayanan publik perlu diarahkan pada penguatan nilai, kemampuan, dan sistem pengawasan yang seimbang. Peningkatan kapasitas moral dan profesional aparatur menjadi kunci agar keputusan yang diambil tidak hanya tepat secara prosedur, tetapi juga adil bagi masyarakat. Di sisi lain, kebijakan publik perlu dirancang secara lebih lentur dan responsif, memberikan ruang bagi aparatur untuk menyesuaikan tindakan dengan situasi nyata di lapangan tanpa kehilangan arah hukum yang jelas. Selain itu, mekanisme pengawasan perlu dikembangkan secara terpadu dengan menggabungkan akuntabilitas profesional, partisipasi masyarakat, dan dukungan teknologi informasi, sehingga transparansi dapat terjaga tanpa menghilangkan sentuhan manusiawi dalam pelayanan publik.

DAFTAR REFERENSI

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Assanti, W. K. (2024). Discretion leads to corruption in Indonesian Public Service Agency Hospitals: Governance challenges and control mechanisms. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 10(2), 215–230. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v10i2.1632>
- Busch, P. A., & Henriksen, H. Z. (2018). Digital discretion: A systematic literature review of ICT and street-level discretion. *Information Polity*, 23(1), 3–28. <https://doi.org/10.3233/IP-170411>
- Engdaw, B. (2022a). The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: The case of Belay Zeleke sub-city. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2004675. <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.2004675>
- Engdaw, B. (2022b). The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: The case of Belay Zeleke sub-city. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2004675. <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.2004675>
- Evans, T. (2011). Professionals, managers and discretion: Critiquing street-level bureaucracy. *British Journal of Social Work*, 41(2), 368–386. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq074>
- Fadhil, W. R., Syekh, S., & Akbar, A. (2025). The influence of leadership style and organizational culture on employee performance with motivation as an intervening variable at the Secretariat of the Regional People's Representative Council of Jambi Province. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(4), 2191–2199. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i4.2426>

- Fatemi, M., & Behmanesh, M. R. (2012). New public management approach and accountability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 1(2), 42–49.
- Fatima, M., & Risnawaty, W. (2023). Gambaran strategi coping stress karyawan sistem kerja remote. *Phronesis: Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 12(2), 78–87. <https://doi.org/10.24912/phronesis.v12i2.24663>
- Gofen, A. (2014). Mind the gap: Dimensions of street-level divergence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 473–493. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut051>
- Hardianto, W. T., Maryunani, M., & Sukanto, S. (2020). The dilemma of innovation in public sector: A case study of local government in Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 23(2), 185–198. <https://doi.org/10.31845/jwk.v23i2.198>
- Harrits, G. S. (2019). Stereotypes in context: How and when do street-level bureaucrats use class stereotypes? *Public Administration Review*, 79(1), 93–103. <https://doi.org/10.1111/puar.12987>
- Hupe, P. (2011). The thesis of incongruent implementation: Revisiting Pressman and Wildavsky. *Public Policy and Administration*, 26(1), 63–80. <https://doi.org/10.1177/0952076710367717>
- Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85(2), 279–299. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00650.x>
- Indriati, F., & Cendekia, S. J. (2021). Diskresi birokrasi dalam implementasi kebijakan bantuan sosial Covid-19 di tingkat kelurahan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 7(1), 88–96. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2021.007.01.11>
- Keiser, L. R., & Miller, S. M. (2020). Does administrative discretion increase or decrease inequality in public services? *Policy Studies Journal*, 48(3), 1–24. <https://doi.org/10.1111/psj.12428>
- Misuraca, G., Pasi, G., & Urzi Brancati, C. (2020). ICT-enabled social innovation for social services: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(24), 10525. <https://doi.org/10.3390/su122410525>
- Mukhlis, M. (2022). The logic of discretion in the perspective of government administration law in Indonesia. *Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, 14(1), 135–146. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.135-146>
- Nurprojo, I. S. (2014). Strategi coping birokrasi tingkat bawah (street level bureaucrats) dalam pelayanan publik. *Jurnal Kebijakan & Administrasi Publik*, 18(1), 47–59. <https://doi.org/10.22146/jkap.6862>
- Rijali, A. (2019). Analisis data kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33), 81–92. <https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>
- Schott, C., van Kleef, D., & Noordegraaf, M. (2016). Confused professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583–610. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1016094>
- Thomann, E., Hupe, P., & Sager, F. (2018). Serving many masters: Public accountability in private policy implementation. *Governance*, 31(2), 299–319. <https://doi.org/10.1111/gove.12297>

- Tummers, L. L. G., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2014). Policy implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527–547. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841978>
- Yusriadi, Sahid, A., & Amirullah, I. (2019). Bureaucratic reform to the human resources: A case study on the one-stop integrated service. *The Journal of Social Sciences Research*, 51, 61–66. <https://doi.org/10.32861/jssr.51.61.66>