

**PUBLIC ACCOUNTABILITY PADA STREET LEVEL BUREAUCRAT LAYANAN
COMMAND CENTER 112 KOTA SURABAYA**

Difanda Dinda Prasetyawati Putri Suryono¹, Herbasuki Nurcahyanto², Aufarul Marom³

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Dr. Antonius Suroyo, Tembalang, Semarang, Kode Pos 50275

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Command Center 112 is well known as an emergency service program in Surabaya City with an effective and efficient system that has won several awards. This achievement prompted this research to obtain adequate information about the street level bureaucrats of Command Center 112. The purpose of this research is to describe the portrait of accountability through the meaning of roles to the orientation of street level bureaucrat accountability involved in the 112 Command Center service of Surabaya City. The researcher attempted to solve the problem with a descriptive qualitative research method using interview, observation, and literature study techniques. The results of this research showed that street level bureaucrats carry out their accountability through two types of accountability, namely Public-Administrative Accountability and Participatory Accountability, thus increasing job pressure and encouraging the occurrence of role conflict dilemmas. The conflict experienced by street level bureaucrats in this research is a policy vs societal conflict. Furthermore, accountability orientation can be reviewed through its actions in overcoming dilemmas that lead to centrist policies. Centric policies are also referred to as center-based policies which uphold applicable service operational standards. This can be observed through the actions of emergency telephone receivers in carrying out their duties to prioritize compliance with the tasks contained in policy rules rather than the wishes of the community. Recommendations that can be given include affirming the SOP for the community as a reporter, providing measures and understanding of emergencies, adding service infrastructure, and updating data every month.

Keywords: *Accountability, Command Center 112, Street Level Bureaucrat*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Command Center 112 diresmikan secara cepat oleh wali kota pada tanggal 26 Juli 2016 dengan alasan karena banyaknya nomor-nomor telepon darurat dari beberapa instansi negara yang tersedia dan tentunya

akan dihubungi ketika dihadap permasalahan sosial di Kota Surabaya. Dengan beragamnya nomor yang tersedia, membuat masyarakat rata-rata merasa kebingungan terkait nomor manakah yang tepat digunakan untuk menyampaikan rintihan atau aduan permasalahan darurat yang terjadi di sekitar masyarakat Kota

Surabaya tentunya. Belajar dari kasus permasalahan tersebut, membuat Ibu Risma selaku Wali Kota Surabaya merancang dan meresmikan suatu pelayanan publik yakni *Command Center* 112 yang sangat sekali berguna bagi masyarakat kotanya ketika mengalami permasalahan maupun situasi kondisi baik yang bertabat darurat ataupun tidak.

Tabel 1.1 Penghargaan yang Diperoleh *Command Center* 112 Kota Surabaya

Sumber	Penghargaan (Nasional)
https://www.menpan.go.id/site/download/file/5704-top-99-inovasi-pelayanan-publik-tahun-2017	TOP 99 Inovasi Pelayanan Publik 2017 oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN RB).
https://ewa.surabaya.go.id/id/berita/50717/command-center-112-raih-pengha	Penghargaan dari asosiasi global <i>Contact Center World</i> dan Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo)
https://www.jawapos.com/nasional/22/11/2021/command-center-112-kota-surabaya-jadi-percontohan-nasional/	Ditunjuk oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN RB) sebagai percontohan nasional.
https://news.detik.com/berita-jawa-	Penghargaan Bhumandala Award dengan predikat terbaik

timur/d-3697671/com-mand-center-112-raih-penghargaan-bhumandala-award-2017	dalam Inovasi Pemanfaatan Infomasi Geospasial tahun 2017
---	--

Layanan darurat *Command Center* 112 ini meraih penghargaan sebagai Layanan Darurat Terbaik Kategori Metropolitan yang diberikan oleh asosiasi global bernama *Contact Center World*. Prestasi ini diraih lantaran kecepatan respons layanan yang maksimal harus sampai di lokasi dalam waktu tujuh sampai sepuluh menit. Padahal layanan tanggap darurat di kota lain masih memakan waktu 10-15 menit dalam memenuhi dan membantu rintihan kebutuhan masyarakat. Jelas bahwa datangnya penghargaan tersebut disebabkan oleh kesuksesan yang telah diperoleh *Command Center* 112 Kota Surabaya. Layanan ini kemudian terintegrasi dengan seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Surabaya yang terhubung langsung dengan pelayanan masyarakat.

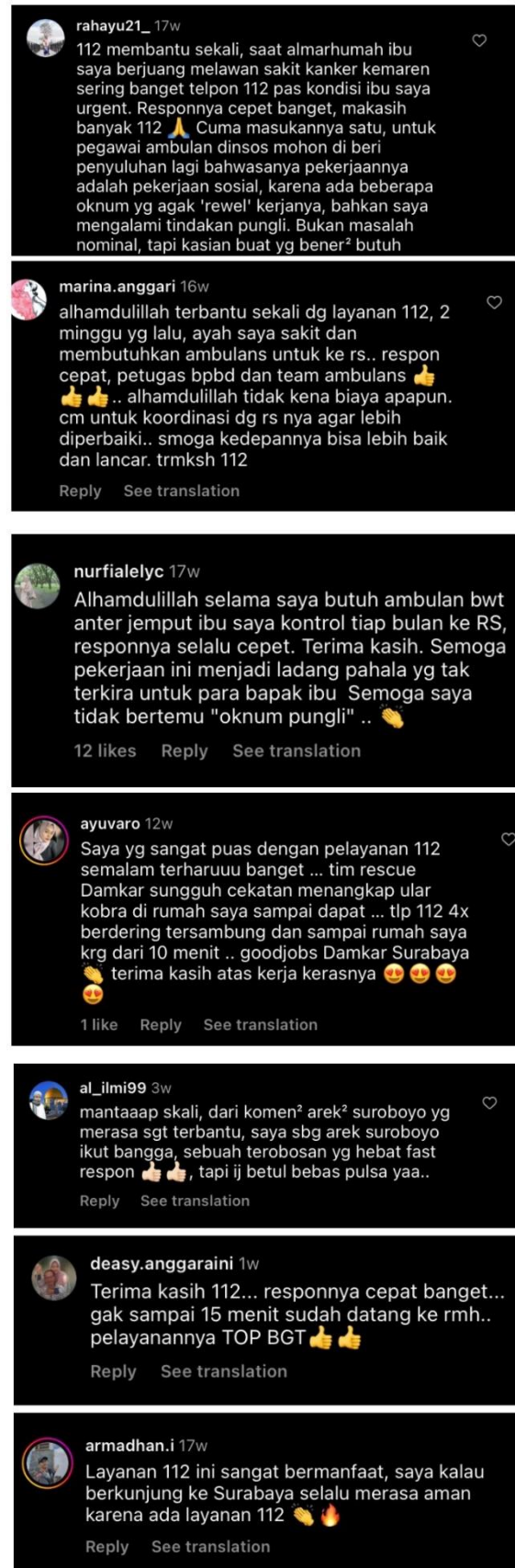
Sudah menjadi tugas bagi tiap instansi pemerintah untuk dapat memberikan pelayanan publik terbaik bagi warganya. Gedung yang menaungi *Command Center* 112 terletak di Gedung Siola yang sekaligus menjadi Mal Pelayanan Publik Kota Surabaya. *Command Center* 112 mengutamakan

kecepatan dan tanggap dalam merespons segala aduan masyarakat. Layanan ini tidak hanya terdiri atas satu lembaga pemerintah, melainkan berasal dari gabungan beberapa instansi lain yang terkait.

Berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dibentuk dengan fungsi pelayanan masing-masing untuk merespons kebutuhan masyarakatnya. Bila terjadi kondisi darurat, masyarakat dapat menghubungi OPD yang bergerak di bidang yang sesuai dengan situasi saat itu. Masyarakat juga dapat menyampaikan saran, kritikan, dan testimoni dari pelayanan *Command Center* 112. Masukan yang diperoleh akan menjadi evaluasi dan data umpan balik bagi Pemerintah Kota Surabaya. Masukan ini dapat disampaikan melalui pesan maupun komentar di akun *instagram* resmi *Command Center* 112 yakni, [@call112surabaya](https://www.instagram.com/call112surabaya). Untuk melaporkan pengaduan, masyarakat dapat memanfaatkan fitur cerita dan unggahan dalam aplikasi *instagram*, kemudian menandai akun *instagram* resmi *Command Center* 112, dan memberikan keterangan mengenai situasi darurat yang dilaporkan. Selain memudahkan masyarakat, akun *instagram* resmi milik *Command Center* 112 ini juga memudahkan pemerintah dalam mengedukasi dan menyampaikan berbagai informasi terbaru. Informasi yang disampaikan dapat berupa sosialisasi

kebijakan, peraturan, alur birokrasi, dan kondisi darurat yang telah ditangani.

Gambar 1.1 Ulasan Masyarakat Layanan Command Center 112 Kota Surabaya



Sumber: Akun Instagram Resmi *Command Center 112 @call112surabaya*, Bulan November Tahun 2022

Keberhasilan ini mendorong pemerintah pusat untuk mengadopsi layanan ini menjadi program percontohan nasional. Dalam berita *jawapos.com* dijelaskan bahwa Menteri Sosial Tri Rismaharini mengatakan, pelayanan publik *Command Center 112* di Kota Pahlawan bisa dijadikan percontohan nasional untuk Pemerintah Pusat sebab dengan layanan tersebut pemerintah pusat dapat cepat tanggap mengetahui, mendengar, dan membantu masyarakat yang membutuhkan pertolongan atau keluhan. Adopsi layanan dari *Command Center 112* Kota Surabaya yang ditekankan adalah pada integrasi antar OPD untuk memberikan informasi dan layanan publik yang lebih baik pada masyarakat. Selain itu, layanan ini dicanangkan untuk dapat diintegrasikan dengan pemerintah pusat. Percontohan dari layanan ini juga diharapkan dapat diterapkan di daerah lain guna mempermudah masyarakat mendapatkan bantuan dari pemerintah ketiga dihadapkan pada kondisi darurat dan mendesak.

Inovasi ini dilakukan agar masyarakat senang dan puas terhadap sistem kerja pelayanan darurat yang ada di Kota Surabaya. Terlebih, ketika masyarakat senang dan menikmati, secara tidak langsung pemerintah Kota Surabaya

berhasil mewujudkan strategi yang telah dirancang dan tentunya berhasil mewujudkan kinerja yang baik dan sempurna. Keberhasilan inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian agar mendapatkan informasi yang memadai mengenai *street level* pada layanan ini, khususnya pada petugas penerima telepon darurat. Tanggapan dan respons yang diberikan oleh *street level bureaucrat* yang bertugas menerima telepon menentukan tindakan yang akan dilaksanakan dalam menyelesaikan aduan yang masuk. Petugas penerima telepon ini menjadi birokrat garda terdepan yang memiliki tanggung jawab untuk meneruskan aduan kondisi darurat yang masuk ke layanan ini.

Street level bureaucrat dihadapkan pada dilema tuntutan pekerjaan mereka dalam mencapai tujuan kebijakan dan dibutuhkannya sikap responsif hingga improvisasi terhadap kasus individu yang ditemui di lapangan (Lipsky, 2010). Keputusan yang diambil sering kali memengaruhi peluang kesejahteraan hidup seseorang. Pelayanan yang diselenggarakan oleh *street level bureaucrat* dominan mengarah pada kebijakan yang sifatnya langsung dan personal. Pada pelaksanaannya, sering kali keputusan harus diambil ditempat sehingga memungkinkan terjadi diskresi karena berfokus pada kasus

individu (Lipsky, 2010). Sejalan dengan *street level bureaucrat* dalam perspektif manajemen yang menjadi bagian dari sumber daya sebuah unit kerja, tetapi karena sifat tugasnya maka pekerjaan yang mereka jalani cenderung bersifat individual.

Michael Lipsky (2010) menegaskan bahwa kebanyakan sebuah dilema yang dihadapi oleh *street level bureaucrat* dalam menjalankan pekerjaannya. Dilema pada *street level bureaucrat* disebabkan oleh peran ganda sebagai bagian dari masyarakat yang mengakomodasi kebutuhan untuk disampaikan kepada pemerintah dan peran sebagai pelaksana birokrasi yang berorientasi pada struktur serta legitimasi kebijakan. Dilema ini mengantarkan *street level bureaucrat* pada dua nilai yang berdampingan. Pada nilai sosial, mereka akan mengedepankan distribusi pelayanan publik secara maksimal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang sayangnya terkadang menyalahi beberapa aturan. Sebaliknya, nilai administratif yang terlalu dominan akan mengedepankan implementasi kebijakan yang berpotensi mengabaikan realitas sosial dalam masyarakat. Diskresi dilakukan karena kebijakan tidak mampu menjawab beberapa tantangan yang ditemui di lapangan.

Framework inilah yang akan digunakan sebagai pengantar menuju tipe *public accountability*, yakni *participatory accountability* sebagai landasan untuk menganalisis akuntabilitas pada penelitian ini. Pemilihan tipe *participatory accountability* didasarkan pada elemen tuntutan kerja *street level* pada petugas penerima telepon darurat *Command Center* 112 yang dihadapkan pada tekanan sosial dari masyarakat dan hubungan dengan publik secara luas. Pada konteks ini *street level bureaucrat* dihadapkan pada dilema antara memenuhi ekspektasi performa tugas dari pemerintah dan tuntutan sosial dari masyarakat. *Participatory accountability* memberikan gambaran hubungan antara *street level bureaucrat* dengan masyarakat, lembaga pemerintah, dan aktor lainnya. Pada titik ini *street level bureaucrat* memiliki persepsi masing-masing berkaitan dengan diferensiasi tugas maupun aktor yang dihadapinya. Persepsi terhadap peran individual memengaruhi performa kinerja yang berimplikasi pada perspektif akuntabilitas dalam melaksanakan kewajiban, antara orientasi pada tuntutan kebijakan atau kondisi yang ditemui di lapangan.

Akuntabilitas *street level bureaucrat* merupakan bentuk tanggung jawab dalam distribusi informasi dan *disclosure* terhadap tugasnya. Akuntabilitas dan performa aktor

pelayanan publik menjadi konsep utama dalam literatur studi *street level bureaucracy* (Thomann 2015; Bovens, Goodin & Schillemans 2014; Hupe & Buffat 2014; Hupe & Van der Krogt 2013; Brodtkin 2008; Hupe & Hill 2007 dalam Lieberherr & Thomann, 2019)

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penekanan persepsi makna *street level bureaucrat* berkaitan dengan upaya dalam memenuhi tuntutan kebutuhan data pemerintah yang mutakhir sekaligus tuntutan nilai sosial untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Fokus penelitian ini adalah persepsi terhadap pemaknaan peran *street level bureaucrats* dalam menyelenggarakan akuntabilitas. Akuntabilitas mencerminkan tanggung jawab petugas *call center* 112 dalam merespons aduan bahaya dan bencana yang disampaikan oleh warga Kota Surabaya. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti hal tersebut dengan judul penelitian “*Public Accountability pada Street Level Bureaucrat Layanan Command Center 112 Kota Surabaya*”.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana peran *street level bureaucrat* dalam *public accountability* pada Layanan

Command Center 112 Kota Surabaya?

2. Bagaimana karakteristik *street level bureaucrat* yang membentuk *public accountability* dalam menghadapi dilema tuntutan perannya untuk menerima aduan telepon darurat?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis peran *street level bureaucrat* dalam *public accountability* pada Layanan *Command Center* 112 Kota Surabaya.
2. Mendapatkan gambaran karakteristik *street level bureaucrat* yang membentuk *public accountability* dalam menghadapi dilema tuntutan perannya.

D. Kerangka Teori

Administrasi Publik

Definisi dari administrasi sendiri jika dilihat dari sudut pandang etimologi berasal dari bahasa latin yang mengandung dua kata yaitu “*ad*” dan “*ministrate*” yang berartikan melayani atau memenuhi. Henry dalam Harbani (2008:8) menegaskan bahwa suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial.

Dengan demikian, administrasi publik merupakan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk memproduksi barang atau jasa yang berguna untuk memenuhi segala kebutuhan konsumen.

Paradigma Administrasi Publik

Paradigma adalah konsep yang menjabarkan sesuatu yang diterapkan oleh para ahli dalam menjelaskan suatu kondisi akan perkembangan ilmu pengetahuan atau sudut pandang ilmu pengetahuan yang memiliki tujuan untuk melakukan analisis suatu peristiwa sosial yang berkembang di tengah masyarakat. Berdasarkan paradigma administrasi publik menurut Nicholas Henry (dalam Pasolong, 2014: 28), penelitian ini termasuk dalam lingkup bahasan pada paradigma 6 mengingat *Command Center 112* merupakan pengimplementasian *e-government* yang dirancang untuk memudahkan kinerja instansi internal pemerintah dalam merancang kebijakan. Pemerintah semakin memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dengan memperluas penggunaannya. Tidak hanya digunakan dalam sektor privat pemerintahan, tetapi juga untuk mengelola sektor swasta dan non-pemerintahan, serta memberikan pelayanan publik yang lebih maksimal.

Public Accountability

Public accountability dirancang sebagai mekanisme bagi pegawai negeri sipil dalam rangka distribusi kekuasaan dan tanggung jawab pemerintahan. Tidak hanya sebagai istilah politik, *public accountability* menggambarkan praktik hubungan sosial aktor sektor publik.

Praktik akuntabilitas publik membutuhkan seperangkat norma dan ekspektasi yang berbeda sesuai masing-masing bidang. Perbedaan level antaraktor akuntabilitas menuntut pula perbedaan pada seperangkat alat observasi yang digunakan. Hupe & Hill (2007) mengidentifikasi tiga tipe akuntabilitas publik yang berbeda seperti yang tertera pada tabel berikut.

Gambar 1.2 Tipe Public Accountability oleh Hupe & Hill (2007)

Action scale	Public administrative accountability	Types of public accountability	
		Professional accountability	Participatory accountability
System	Representative organs Courts Minister Cabinet Inspectorates Auditors	Vocational associations	National associations of Patients / parents / clients Communication media National interest groups
Organization	Representative organs Institutions for appeal Local officials Executives Controllers	Peers**	Local associations Local news media Client councils Citizen's initiatives
Individual	Chiefs Collaborators Subject of law Patients / pupils / clients	Colleagues	Citizens Association members Voters Parents / residents / etc.

Sumber : Hupe & Hill, 2007

Tipe ini kemudian dikembangkan oleh Thoman et al., (2018) sehingga menghasilkan *accountability regimes framework* yang menambahkan *action*

prescriptions, level agregasi, hingga tekanan pekerjaan pada masing-masing tipe. *Action prescriptions* memuat norma dan permintaan perilaku birokrat pada tiga level, yakni institusional, organisasional, dan individual. Perbedaan karakteristik masing-masing tipe diperjelas melalui perbedaan tekanan pekerjaan.

Gambar 1.3 Pengembangan Kerangka Tipe Akuntabilitas Publik pada Birokrat Garis Depan

Key source	State	Market	Profession	Society
Accountability	Political-administrative	Customer and shareholder oriented	Vocational	Participatory
	Formal rules	Cost minimization Benefit maximization Customer satisfaction Shareholder value creation Competition	Professional values, norms, and attitudes Good practice Peer review	Societal expectations Perceived clients' needs
	Rule pressure	Incentive pressure	Vocational pressure	Societal pressure

Sumber : Thomann dkk., 2017

Pada konteks penelitian ini, dilema yang dihadapi *street level bureaucrat* terjadi tara tekanan aturan dalam kebijakan dengan tekanan sosial dari masyarakat. Sager et al. (2019) kemudian mengembangkan *framework* tersebut untuk menambahkan gambaran interaksi mekanisme antara akuntabilitas formal dan informal pada implementasi oleh *street level* yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Gambar 1.4 Kerangka Tipe Akuntabilitas Publik pada Birokrat Garis Depan

Key source	State	Profession	Society	Market
Accountability	Political administrative accountability	Vocational accountability	Participatory accountability	Customer shareholder oriented accountability
Action prescriptions	Case loads Policy goals Performance targets	Good practices Peer review Training Professional values, norms and attitudes	Media Expectations of target groups Perceived client's needs	Cost minimization Benefit maximization Customer satisfaction Competition
Element of work pressure	Rule pressure	Vocational pressure	Societal pressure	Incentive pressure

Sumber : Sager dkk., 2019

Dengan demikian, diketahui bahwa dibutuhkan tindakan yang berorientasi untuk mengatasi salah satu tekanan yang menjadi sumber dilema. Pada uraian tipologi perilaku dan dilema oleh Thomann dkk. (2017) dipahami bahwa dilema tersebut berasal dari pertentangan antara tekanan kebijakan dan tekanan pekerjaan lapangan yang dihadapi di waktu yang bersamaan. Oleh karena itu, digunakan dua tipe, yakni *public-administrative accountability* dan *participatory accountability* untuk memahami peran melalui perilaku dan tindakan *street level bureaucrat* dalam penelitian ini.

Street Level Bureaucracy

Pendapat dari Kebijakan publik menurut Michael Lipsky tidak hanya melibatkan *top level* dalam pemerintahan maupun administrator melainkan melibatkan birokrat pada *street level* yang setiap harinya bersinggungan dengan aspek-aspek dalam kebijakan. Pada penelitian ini *street level bureaucrat* memegang peran kunci dalam layanan darurat *Command Center* 112.

Pada bukunya, Lipsky mengidentifikasi dua karakteristik krusial *street level bureaucrat* dalam pekerjaannya, yakni tingkat kebijaksanaan yang tinggi dan otonomi relatif dari otoritas organisasi.

Perilaku birokrat pada level ini kerap kali belum mendapat persetujuan, tetapi dalam konotasi positif. Hal ini disebabkan karena kebijakan sering kali bertentangan dengan struktur pekerjaan mereka sehingga sulit untuk memenuhi harapan pekerjaan. Birokrat pada level ini memiliki kesempatan untuk melakukan diskresi dengan syarat dalam kebijakan tertentu tercantum wewenang untuk melakukannya demi pelaksanaan kewajiban. Singkatnya, *street level bureaucrat* adalah orang yang membuat keputusan tentang orang lain.

Hupe & Hill (2007) menegaskan bahwa kedudukan *street level bureaucrat* dalam birokrasi "*Street level bureaucrats .. seen as part of civil society ... As public actors in the public domain, they are held publicly accountable for the results of their work.* Brodtkin (2008) Birokrat pada level bawah kerap membuat kebijakan yang efektif ketika aturan formal bersifat ambigu atau kontradiktif dan membutuhkan pengambilan keputusan yang bijaksana di lapangan. Moody & Portillo (2011) menegaskan bahwa terdapat lima karakteristik struktur dasar untuk memahami pengaruh penting *street level bureaucrat*.

- 1) Pertama, status *frontline* yang diberikan menunjukkan bahwa posisi birokrat pada level ini terletak di posisi terbawah dalam hierarki

organisasi. Kedudukan sebagai *frontline* sering kali menyebabkan posisi birokrat level bawah dipandang tidak berharga, tidak bernilai, dan mudah digantikan.

- 2) Kedua, interaksi dengan klien dan warga negara yang merupakan tuntutan dari situasi pekerjaan mereka. Beberapa interaksi antara birokrat garda terdepan dengan kliennya terjadi secara sekilas, tetapi pada beberapa profesi interaksi ini berlangsung dalam waktu yang lama bahkan hingga bertahun-tahun. Birokrat *street level* tidak jarang turut merasakan belas kasih, takut, dan marah ketika menghadapi klien mereka. Realita ini sejalan dengan argumen Lipsky yang mana pekerjaan akan selalu membutuhkan kemampuan improvisasi dan respons yang baik terhadap kasus individual.
- 3) Ketiga, kebijaksanaan yang melekat pada status pekerjaan sebagai *frontline*. Kebijaksanaan ini menjadi pembeda antara birokrat *street level* lain yang tidak memiliki kekuatan dan otoritas dalam pengambilan keputusan. Kebijaksanaan pada birokrat *street level* dipandang sebagai sebuah paradoks karena adanya aturan dan prosedur yang luas. Pekerjaan yang

sering kali menghadapi situasi tidak menyenangkan, menguras emosi, serta berisiko tinggi menyebabkan birokrat mengandalkan kebijaksanaannya untuk mengelola emosi sebagai bagian dari permintaan dalam pekerjaannya.

- 4) Keempat, otonomi *street level bureaucrat* dalam pengambilan keputusan. Pekerjaan birokrat level bawah menyebabkan pengawasan rutinitas mereka menjadi sulit sehingga birokrat pada level ini memiliki otonomi untuk membuat penilaian diskresioner yang sesuai dengan preferensinya. Oleh karena itu, *street level bureaucrat* tidak hanya memiliki karakter *high discretionary*, tetapi juga *largely autonomous*. Oleh karena itu, mereka dituntut untuk menemukan alternatif dalam menyelesaikan kompleksitas pekerjaannya sembari mengelola dan memperluas otonominya. Kekuasaan dan otonomi berkaitan erat sehingga *street level bureaucrat* yang sukses memanfaatkan otonominya untuk dapat memiliki hubungan yang baik dengan pemegang kekuasaan melalui informasi yang dimilikinya.
- 5) Kelima, pada akhirnya *street level bureaucrat* terlibat dalam pembuatan kebijakan akhir.

Sebenarnya, birokrat pada level bawah bukan merupakan pembuat kebijakan. Keterlibatan *street level bureaucrat* dalam proses kebijakan terletak di akhir dan paling sedikit mempengaruhi tahap implementasi kebijakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif dari data yang dihimpun di lapangan (*field research*) dan dianalisis tanpa modifikasi sehingga hasilnya dapat berupa serangkaian kata yang menggambarkan fenomena yang ditemui selama proses penelitian (Sugiyono, 2013:7). Beberapa narasumber telah dipilih oleh penulis untuk menjadi informan penelitian dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013:85) *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang memperhitungkan informan kunci, di mana subjek informan dalam penelitian ini meliputi Pejabat BPBD Kota Surabaya yang meliputi Ketua Koordinator Sub Kedaruratan (*Command Center 112*); serta Petugas penerima telepon pada layanan *Command Center 112* Kota Surabaya yang menjadi operator di setiap perwakilan OPD Dinas yang tergabung dalam *Command Center 112*. Adapun teknik-teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada

penelitian ini, meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pemaaknaan Peran *Street Level Bureaucrat* yang Membentuk Akuntabilitas dalam Pelaksanaan Mekanisme Aduan Darurat oleh Petugas Layanan *Command Center* 112 Kota Surabaya

1) Pandangan terhadap Konteks Kebijakan Layanan *Command Center* 112 Kota Surabaya oleh *Street Level Bureaucrat*

Street level bureaucrat dikenal sebagai birokrat garda terdepan yang turun tangan langsung kepada masyarakat, terutama penerima telepon darurat yang terlibat. Bantuan yang akan didistribusikan melalui keputusan perespons pertama sekaligus pendengar laporan kejadian sangat mempengaruhi peluang kesejahteraan masyarakat. Sebagai operator dan perespons pertama masyarakat yang sangat memegang kendali keputusan selanjutnya komunikasi efektif seperti berkomunikasi, berinteraksi sesuai prosedur, memberikan tanggapan dalam mengatasi aduan yang menjadi dasar pelatihan bagi operator *Command Center* 112 mengingat mereka adalah orang-orang pilihan yang dipilih untuk mewakili OPD terkait. Selain itu, pelatihan untuk petugas lapangan juga

dilakukan rutin dengan pelatihan tingkat dasar hingga ke pelatihan tingkat mahir seperti *water rescue*, *vertical rescue*, pelatihan selam, pelatihan menjinakkan hewan buas atau hewan liar, hingga penanganan medis awal (*call medicine*) yang mana pengetahuan penanganan medis awal ini harus dimiliki semua *street level bureaucrat* karena sering terjadi. Setiap personal memiliki cara, aspek, dan acuan tersendiri untuk merespons dan mendistribusikan bantuan kepada masyarakat. Kembali lagi ke cara bagaimana sebagai *street level bureaucrat* dengan posisi operator telepon darurat menganalisis secara rinci dengan kreativitas sendiri. Jika terdapat aduan yang masuk oleh pelapor, tetapi pelapor tidak sedang di lokasi kejadian atau justru hanya lewat, pihak operator bisa mengarahkan pengecekan oleh pos pantau ke lokasi kejadian lebih lanjut.

2) Acuan Tindakan yang digunakan *Street Level Bureaucrat* Pada Pelaksanaan Perannya dalam Mekanisme Aduan Darurat Layanan *Command Center* 112 Kota Surabaya

Menjadi bagian dari *street level bureaucrat* terlebih pada bidang pelayanan dan perlindungan masyarakat memiliki bantuan berdasarkan kebutuhan masyarakat, harus memiliki acuan tindakan untuk menentukan klasifikasi berdasarkan

tingkatan maupun jenis bantuan darurat untuk masyarakat. Untuk mengklasifikasikan berdasarkan tingkatan ataupun jenis bantuan darurat perlu melakukan *assessment* atau penilaian baik berdasarkan sifat kejadian atau skala kedaruratan untuk ditangani yang paling utama. Dengan melakukan *assessment*, secara langsung juga mampu memverifikasi masyarakat yang layak menerima intervensi yang diberikan oleh Layanan *Command Center* 112. Sebisa mungkin sebagai petugas pilihan *Command Center* 112 memiliki kepekaan yang tinggi untuk dijadikan acuan tindakan dan paham akan keputusan seperti apa yang harus diambil untuk mengatasi kejadian dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Cara kerja tersebut berhasil meminimalisasi adanya masyarakat yang menerima ketidaksesuaian intervensi dengan kebutuhannya. Acuan Tindakan dan kepekaan *street level bureaucrat* sebagai penerima telepon darurat berawal dari mengidentifikasi komunikasi yang terjadi dengan masyarakat. Hal ini akan selalu berdampak pada tindakan yang dilakukan *street level bureaucrat* dalam memberikan rekomendasi bantuan maupun mengidentifikasi kebutuhan masyarakat.

3) Kecenderungan Preferensi *Street Level Bureaucrat* dalam Memberikan Rekomendasi Intervensi Bantuan

Berdasarkan Kebutuhan Masyarakat

Sebagai penerima telepon darurat terkadang terjadi kecenderungan dalam memberikan rekomendasi atau arahan melalui telepon meskipun pelapor ingin ditangani secara langsung oleh petugas lapangan. Beberapa pastinya teguh akan regulasi yang ada, tetapi beberapa secara personal juga paham yang harus dilakukan meskipun tidak sesuai dengan regulasi. sebagai penerima telepon darurat yang selalu menjadi pendengar pertama sekaligus jembatan kebutuhan masyarakat tentunya memiliki kadar khawatir yang berbeda-beda. Sebagai manusia biasa yang memiliki sisi kemanusiaan, mayoritas dari operator jelas turut ikut merasakan khawatir ketika aduan mulai didengar. Namun, hal tersebut sifatnya personal dan kembali lagi ke masing-masing dari operator apakah memiliki penilaian secara personal terhadap tingkat kekhawatiran akan kondisi yang dialami dan disampaikan masyarakat. Beberapa dari mereka spontan menjawab turut serta merasakan khawatir. Namun, semua itu kembali lagi ke pribadi masing-masing untuk mengatasi rasa khawatir tersebut. Pada akhirnya, sebagai *street level bureaucrat* tidak sepenuhnya mengabaikan sisi kemanusiaan mengingat pekerjaan mereka yang sifatnya berhubungan langsung dengan masyarakat menyinggung

peranan sosial terhadap keberlangsungan hidup orang lain. Rasa bertanggung jawab akan tugas sebagai operator *Command Center* 112 akan memberikan kontribusi langsung yang lebih besar apabila sisi kemanusiaan dan kepekaan sosial diikutsertakan dalam prosesnya.

4) Tekanan Pekerjaan yang Dihadapi *Street Level Bureaucrat* dalam Merespons Aduan Darurat dan Mengidentifikasi Kebutuhan Masyarakat

Hampir semua perwakilan operator telepon layanan *Command Center* 112 di setiap OPD teguh akan regulasi dan menjunjung tinggi bahwasannya keputusan yang mereka buat adalah keputusan yang terbaik. Terkesan tidak memenuhi keinginan masyarakat, tetapi sebagai operator telepon darurat harus paham bantuan seperti apa yang terbaik untuk didistribusikan. Tidak hanya itu yang menjadi rintangan *street level bureaucrat* sebagai operator, masyarakat juga sering mengalami panik pada saat menyampaikan kondisi darurat kepada operator yang bersangkutan. Untungnya, operator *Command Center* 112 adalah orang-orang terpilih dari OPD terkait yang tidak diragukan lagi keahliannya. Sebagai operator pasti mampu menenangkan dan mengarahkan kepanikan masyarakat yang nantinya akan mempengaruhi sumber

informasi yang masuk melalui aduan. sebagai operator telepon darurat rata-rata dari operator selalu tidak ikut panik ketika masyarakat menyampaikan aduannya dengan panik. Sebagai *street level bureaucrat* dengan posisi banyak tekanan dan kejadian yang berawal dari masyarakat, membuat mereka harus tetap stabil dan teguh akan regulasi. Memang masyarakat sebagai sasaran utama dalam aduan darurat, tetapi bukan berarti mereka sebagai *street level bureaucrat* mengesampingkan regulasi yang sudah ditetapkan oleh instansi/layanan. Pada akhirnya, kritik dan saran mampu membangun semua layanan publik yang menjadikan masyarakatnya sebagai sasaran.

B. Karakteristik *Street Level Bureaucrat* yang Membentuk Orientasi Akuntabilitas dalam Menghadapi Dilema Tuntutan Peran

1) Pandangan *Street Level Bureaucrat* sebagai Pekerja Garis Depan terhadap Mekanisme Aduan Darurat Layanan *Command Center* 112 Kota Surabaya

Seluruh operator penerima telepon darurat menegaskan bahwa sadar akan posisi pekerjaan yang mana sebagai penerima, penyampai, dan penindaklanjuti sesuai SOP yang berlaku dengan memposisikan diri

sebagai masyarakat mengingat tugas, pokok, dan fungsi *street level bureaucrat* sangat mempengaruhi peluang kesejahteraan masyarakat. Disisi lain, ketika berusaha untuk mengikuti kemauan dan mengisi kebutuhan masyarakat, operator telepon darurat sebagai *street level bureaucrat* sering merasa tidak dihargai oleh masyarakat. Namun, hal tersebut tetap selalu membuat operator penerima telepon darurat mengatasi dengan cara yang baik mengingat masyarakat tidak bisa diperlakukan keras. Beberapa dari operator turut mengabaikan keinginan masyarakat yang sifatnya memaksa dan tidak mau mengikuti keinginan SOP meskipun beberapa dari operator yang lain juga mengikuti apa yang diinginkan masyarakat dengan catatan melihat situasi dan kondisi Solusi dan petugas lapangan dalam memenuhi keinginan masyarakat yang sebenarnya tidak sesuai dengan keputusan operator dan SOP yang berlaku. Seluruh *street level bureaucrat* yang terlibat didalam *Command Center* 112 turut merasakan segala tantangan mulai dari aduan iseng yang masuk, hingga kesabaran petugas lapangan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat di lapangan.

2) Kemampuan Memberikan Pelayanan Serta Menanggapi

Aduan Masyarakat dalam Menerima Aduan Telepon Darurat

Bentuk pendampingan yang telah diberikan pihak BPBD kepada OPD terkait dalam alur kerja Layanan *Command Center* 112 Kota Surabaya semacam komunikasi efektif, bentuk respons medis awal, pendampingan bagi petugas lapangan, dan sebagainya. Disaat terdapat kasus pelapor enggan dan tidak mau dilakukan proses penginputan data diri, operator perwakilan dari DP3A sangat menjunjung tinggi SOP yang mana data diri pelapor tersebut dibutuhkan. Operator perwakilan dari DP3A akan melakukan negosiasi hingga pelapor berkenan diinput data dirinya disaat operator lainnya tidak memaksakan hal tersebut. Pandangan operator lainnya beranggapan bahwa harus menghargai keinginan masyarakat sebagai pelapor ketika ingin data dirinya dirahasiakan. Dengan demikian, dapat ditarik benang bahwasannya seluruh *street level bureaucrat* berusaha untuk selalu menunjukkan rasa simpati dan empati melalui komunikasi dan interaksi dengan memainkan intonasi dan artikulasi mengingat mereka sebagai perespons pertama bagi masyarakat ketika terjadi keadaan darurat. Ketua

Koordinator Subkedaruratan BPBD Kota Surabaya juga selalu menekankan bahwasannya media sosial juga wadah yang bisa dan harus digapai oleh masyarakat dalam memberikan protes, kritik, dan aspirasi yang berbentuk interaksi guna menghimpun hal-hal yang ingin disampaikan masyarakat.

3) Pemaknaan melalui status pekerjaan sebagai Pekerja Garis Depan oleh *Street Level Bureaucrat* dalam Menerima Aduan Darurat

Seluruh operator telepon darurat sebagai *street level bureaucrat* cenderung melakukan pekerjaannya untuk memenuhi performa tugas dan teguh akan regulasi yang berlaku. Hal tersebut terjadi karena seluruh operator adalah orang-orang terpilih yang memang dipilih untuk melayani masyarakat. Awalnya sifat pekerjaan untuk memenuhi performa tugas, tetapi lama-lama seluruh operator juga terbiasa untuk membantu dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, dapat ditarik benang bahwasannya seluruh *street level bureaucrat* berusaha untuk selalu karena *feedback* dan apresiasi masyarakat yang membuat seluruh operator menjalankan tugasnya dengan dasar kemanusiaan mengingat mereka

sebagai perespons pertama bagi masyarakat ketika terjadi keadaan darurat. Seluruh operator dalam menghadapi masyarakat tentunya memiliki cara yang berbeda-beda untuk mengelola emosi. Mengingat masyarakat berbagai macam ragam, dalam menghadapinya beberapa dari operator melakukan dengan cara mengumpat, bercerita kepada teman kerjanya, *istighfar*, hingga tidak membawa kejadian tersebut dengan berat. Berbagai cara dilakukan untuk mengelola emosi karena proses kerja *Command Center* 112 juga dipantau oleh CCTV 24 jam yang mana harus tetap mengontrol diri secara personal. *Output* dari pemantauan CCTV tersebut akan digunakan sebagai penilaian setiap pegawai baik petugas lapangan atau operator penerima telepon darurat. Mekanisme penilaian dan pengawasan kinerja dilakukan melalui sistem peninjauan rapot secara personal. Peninjauan rapot tersebut dilakukan setiap bulannya yang mana akan tampak transparansi penilaian dari awal respons hingga pendistribusian bantuan kepada masyarakat.

4) Wewenang Pengambilan Keputusan oleh *Street Level Bureaucrat* dalam Mengidentifikasi &

Mendistribusikan Bantuan berdasarkan Kebutuhan Masyarakat

Adanya aduan yang masuk tidak terintegrasi melalui 112 saja, terkadang aduan yang masuk dan diatasi oleh pihak 112 berangkat dari wadah dan layanan lain seperti Sapa Warga. Ketua Koordinator Subkedaruratan BPBD Kota Surabaya selalu menggunakan wewenangnya untuk mengatasi kendala dan kondisi yang terjadi untuk diatasi dengan sigap dan tanggap. Tidak hanya atasan, seluruh operator penerima telepon darurat sebagai *street level bureaucrat* selalu merasa dan menggunakan kewenangannya untuk mengambil keputusan. Sebagai *street level bureaucrat* akan selalu membiaskan diri dan memang sudah dianjurkan untuk terbiasa mengambil keputusan, menuntut, hingga memerintah karena pada dasarnya seluruh operator memang diberikan wewenang untuk melakukan hal tersebut. Hal berbeda terjadi pada operator telepon perwakilan dari DP3A bahwasannya enggan mengambil keputusan dengan wewenang personal. Operator perwakilan dari DP3A tersebut akan selalu memanfaatkan wewenangnya untuk berkoordinasi agar

outputnya tidak lagi keputusan pribadi, tetapi keputusan bersama.

5) Keterlibatan *Street Level Bureaucrat* dalam Perumusan Kebijakan atau Laporan

Pada perumusan kebijakan dan laporan, *street level bureaucrat* dari kalangan operator penerima telepon darurat akan selalu dilibatkan dalam proses penginputan data. Hal tersebut dilakukan karena memang sudah menjadi tugas setiap operator untuk menginput data kejadian dari awal hingga pendistribusian bantuan selesai dilakukan dalam aplikasi S.I.A.G.A. Apabila terjadi ketidakjelasan, kekurangan, maupun kesalahan dalam proses penginputan data ke dalam aplikasi S.I.A.G.A masih bisa dilakukan perbaikan agar tidak terjadi *miss* komunikasi dengan petugas di lapangan. Ketua Koordinator Subkedaruratan sebagai pengampu *Command Center* 112 Kota Surabaya dari pihak BPBD Kota Surabaya selalu menjunjung tinggi evaluasi guna mencapai prestasi yang mutakhir untuk mengetahui Teknik dan solusi yang harus dilakukan.

KESIMPULAN

- 1) Penerima telepon darurat sebagai birokrat garis depan terlibat dalam

mekanisme aduan darurat tentu melaksanakan pertanggung jawaban tugasnya melalui kombinasi dari dua tipe akuntabilitas yang berbeda, yakni *Public-Administrative Accountability* dan *Participatory Accountability*. Kombinasi pelaksanaan akuntabilitas ini meningkatkan tekanan pekerjaan yang dihadapi oleh birokrat garis depan. Dua tekanan pekerjaan yang ditemui dialami oleh birokrat garis depan dalam penelitian ini adalah tekanan aturan (*rule pressure*), dan tekanan sosial (*societal pressure*). Akibat dari adanya kombinasi akuntabilitas maka antara satu tekanan pekerjaan dengan lainnya menimbulkan konflik yang menjadi dilema bagi birokrat garis depan dalam melaksanakan tugasnya. Konflik yang dialami oleh *street level bureaucrat* dalam penelitian ini ialah konflik kebijakan dengan peran masyarakat (*policy vs societal conflict*).

2) Orientasi akuntabilitas *street level bureaucrat* dalam penelitian ini mengarah pada kebijakan sentris. Hal ini dapat dicermati melalui tindakan penerima telepon darurat dalam melaksanakan tugasnya yang tetap mengutamakan kepatuhan pada tugas yang termuat dalam aturan kebijakan daripada keinginan masyarakat yang tidak sesuai dengan kondisi dan

kebijakan. Namun, bukan berarti *street level bureaucrat* mengabaikan fungsi keterlibatan elemen masyarakat mengingat masyarakat disini sebagai sasaran layanan darurat. Penerima telepon darurat sebagai *street level bureaucrat* tetap selalu menyesuaikan keputusan yang diambil dengan kondisi dan kebutuhan dalam menyelesaikan kondisi atau permasalahan yang terjadi.

3) Orientasi operator telepon darurat sebagai *street level bureaucrat* tidak sepenuhnya mengacu pada kebijakan. Terdapat beberapa acuan tindakan yang tidak sesuai dengan regulasi dan kebijakan yang berlaku seperti penolakan masyarakat dalam penginputan data diri pelapor yang menimbulkan dilema dan konflik. Oleh karena itu, meski birokrat garis depan melaksanakan tugasnya dengan mengacu pada kebijakan sentris masih menunjukkan beberapa kekurangan sebab kebijakan yang digunakan sebagai acuan belum sepenuhnya mengakomodasi implementasinya secara menyeluruh.

4) Pertanggung jawaban birokrat garis depan yang terlibat dilaksanakan melalui beberapa acuan tindakan yang menunjukkan kombinasi tipe akuntabilitas yang berbeda. Oleh karena itu, perilaku yang memuat

kombinasi acuan tindakan tersebut turut meningkatkan tekanan pekerjaan yang dialami oleh birokrat *street level* sehingga menimbulkan dilema dalam pelaksanaan pekerjaannya. Dilema pekerjaan menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pekerjaan seorang *street level bureaucrat*. Oleh karena itu, mengacu pada tindakan diskresi yang dilakukan *street level bureaucrat* maka tampak bahwa orientasi akuntabilitas dalam mekanisme aduan darurat Layanan *Command Center* 112 Kota Surabaya mengarah pada kebijakan sentris.

SARAN

- 1) Pada mekanisme aduan darurat *Command Center* 112 Kota Surabaya perlu adanya penegasan mengenai SOP pelayanan untuk masyarakat sebagai pelapor. Mengingat masih terjadi simpang siur sebagai penerima telepon darurat dalam merespons aduan, terutama dalam proses menginput data diri pelapor;
- 2) Memberikan takaran dan pemahaman kepada masyarakat mengenai macam-macam keadaan darurat melalui sosialisasi. Hal tersebut dilakukan mengingat masih banyak aduan yang masuk tetapi kadar keadaan yang dilaporkan tidak atau kurang darurat;
- 3) Pada mekanisme aduan darurat hingga pendistribusian bantuan kepada masyarakat, layanan *Command Center* 112 Kota Surabaya perlu menambahkan beberapa armada berupa *ambulance* mengingat banyak masyarakat yang memiliki keinginan untuk didatangkan bantuan berupa *ambulance* secara cepat. Padahal proses pendistribusian *ambulance* juga perlu sterilisasi terlebih dahulu sebelum diberangkatkan untuk masyarakat;serta
- 4) Mengingat hasil temuan lapangan data kejadian darurat masih tertulis di bulan September yang mana penelitian dilakukan di bulan November, alangkah baiknya untuk selalu memperbarui data kejadian darurat *Command Center* 112 yang ada di Badan Penanggulangan Bencana Daerah di setiap akhir bulannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2019). Dibekali Aplikasi Siaga 112, Personel BPB Surabaya Akan Bekerja Seperti Driver Online. <https://www.suarasurabaya.net/kelakota/2019/Dibekali-Aplikasi-Siaga-112-Personel-BPB->

[Surabaya-Akan-Bekerja-Seperti-Driver-Online/](#)

- Alom, M. M. (2018). *Proactive Transparency and Outward Accountability of Frontline Public Bureaucracies: An Integrated Model*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 611–628. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0169>
- Anggara, S. (2012). *Ilmu Administrasi Negara (Kajian Konsep, Teori, dan Fakta dalam Upaya Menciptakan Good Governance)*. CV Pustaka Setia. ISBN: 978-979-076-068-4
- Bovens, M. (2010). Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism. *West European Politics*, 33(5)
- Brodkin, E. (2008). Accountability in Street-Level Organizations. *International Journal of Public Administration*, 31(3), 317–336. <https://doi.org/10.1080/01900690701590587>
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th Editio)
- Effendi Zaenal (2017, Oktober 24). Command Center 112 Raih Penghargaan Bhumandala Award 2017. DetikNews. [Command Center 112 Raih Penghargaan Bhumandala Award 2017 \(detik.com\)](#)
- 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>
- James, I., & Julian, R. (2021). *Policy Implementation and Refugee Settlement: The Perceptions and Experiences of Street-Level Bureaucrats in Launceston, Tasmania*. *Journal of Sociology*, 57(3), 522–540. <https://doi.org/10.1177/1440783320931585>
- JawaPos. (2021, November 22). Command Center 112 Kota Surabaya Jadi Percontohan Nasional. JawaPos. <https://www.jawapos.com/nasional/22/11/2021/command-center-112-kota-surabaya-jadi-percontohan-nasional/>
- Kementerian PAN-RB. (2017a). Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2017.
- Kementerian PAN-RB. (2017b). Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2017; *Public Service Innovation 2017*. <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Lieberherr, E., & Thomann, E. (2019). *Street-Level Bureaucracy Research and Accountability Beyond Hierarchy*. In *Research Handbook on Street-Level Bureaucracy* (pp. 223–239). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786437631.00025>
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. In Russel Sage Foundation (Expanded E).
- Moody, S. M., & Portillo, S. (2011). Street-Level Bureaucracy Theory. In R. F. Durant (Ed.), *The Oxford Handbook of American Bureaucracy*
- Murphy, M., & Skillen, P. (2015). The Politics of Time on the Frontline: Street Level Bureaucracy, Professional Judgment, and Public Accountability. *International*

- Journal of Public Administration*, 38(9), 632–641. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.952823>
- Pemerintah Kota Surabaya. (2019). Command Center 112 Surabaya raih penghargaan Layanan Darurat Terbaik. surabaya.go.id.
- Pemerintah Kota Surabaya. (2021). Command Center 112 Surabaya jadi Percontohan Nasional. surabaya.go.id.
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 20 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan *Command Center* 112
- Sager, F., Thomann, E., & Hupe, P. (2019). Accountability of Public Servants at the Street Level. In H. H. Sullivan H., Dickinson H. (Ed.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant* (pp. 1–17). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_5-1
- Setiawati, N. A. (2018). Koordinasi Antar Instansi Dalam Inovasi Layanan Pengaduan Darurat Command Center 112 Di Kota Surabaya. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 6(1), 1–11.
- Shodiqien, A. F. (2018). INOVASI PELAYANAN PUBLIK MELALUI COMMAND CENTER 112 DALAM MENANGANI PENGADUAN MASYARAKAT DI BADAN PENANGGULANGGAN BENCANA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT (BPB LINMAS) KOTA SURABAYA. *Kebijakan dan Manajemen Publik*, 6(1), 1-13. ISSN: 2303 - 341X
- Sugiyono, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta; Creswell, J. W. (2017)
- 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>
- Tuurnas, S., Stenvall, J., & Rannisto, P. H. (2016). *The Impact of Co-Production on Frontline Accountability: The Case of the Conciliation Service*. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 131–149. <https://doi.org/10.1177/0020852314566010>
- van der Tier, M., Hermans, K., & Potting, M. (2021). *Linking Macro-Level Mechanisms to Street-Level Accountability Practices: A Cross-National Case Study of Street-Level Accountability of Social Workers in Government Funded Homeless Shelters*. In *Social*
- Zuhri, S. (2020). Pelayanan Informasi Akun Instagram Call 112 Surabaya (Studi Kualitatif Follower Akun Instagram @call 112 Surabaya Sebagai Informasi Pelayanan Masyarakat Surabaya). *Public Administration Journal*, 2(2), 10-17.