
EVALUASI PELAKSANAAN PELAYANAN PUBLIK PADA PEMERINTAH KELURAHAN DI KECAMATAN MALALAYANG KOTA MANADO

Oleh

Boby Efrand Liow¹, Stefanus Sampe², Alfon Kimbal³

^{1,2,3}Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi

E-mail: ¹boby.liow@icloud.com

Article History:

Received: 06-06-2026

Revised: 29-06-2026

Accepted: 09-07-2026

Keywords:

Evaluasi;

Pelaksanaan;

Pelayanan Publik;

Pelayanan Prima;

Pemerintah

Kelurahan.

Abstract: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk mengurai, menggambarkan, dan menganalisis secara holistik fenomena empiris di lapangan secara alamiah. Pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui teknik wawancara mendalam dengan para informan kunci, observasi langsung terhadap perilaku pelayanan, serta studi dokumentasi regulasi terkait. Evaluasi objek penelitian dibedah secara sistematis menggunakan instrumen lima indikator pelayanan prima (service excellence) menurut Sutopo dan Suryanto (2003), yang meliputi kualitas layanan, kepuasan masyarakat, efisiensi dan efektivitas, komunikasi dan keramahan, serta penyelesaian masalah dan pengaduan. Untuk mempertajam kedalaman analisis perilaku birokrasi dan akuntabilitas instansi lokal, pisau analisis tersebut dielaborasi dengan kriteria evaluasi William N. Dunn, dimensi kualitas pelayanan (SERVQUAL) Parasuraman, serta dipayungi oleh nilai-nilai paradigma New Public Service (NPS) dan prinsip Good Governance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan pelayanan publik pada pemerintah kelurahan di Kecamatan Malalayang telah berjalan cukup baik dan berhasil memenuhi aspek formal penyelenggaraan yang ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) serta ketentuan perundang-undangan. Ditinjau dari kriteria efektivitas dan produktivitas, aparatur dinilai cukup tertib dalam menyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi serta sigap memproses dokumen kependudukan darurat. Meskipun demikian, hasil evaluasi lapangan menegaskan bahwa pelaksanaan pelayanan belum sepenuhnya optimal dan masih menghadapi berbagai hambatan riil, seperti terjadinya kesenjangan (gap) antara SOP baku dengan implementasi di tingkat bawah akibat keterbatasan kuantitas personil aparatur yang tidak sebanding dengan tingginya beban kerja harian. Selain itu, pemanfaatan sistem administrasi masih didominasi oleh pencatatan manual pada buku register dan arsip fisik karena ketersediaan fasilitas teknologi informasi serta ketersediaan jaringan internet kantor yang belum merata.

PENDAHULUAN

Kewajiban untuk melakukan evaluasi terhadap pelayanan publik di Indonesia memiliki landasan hukum yang kuat. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mewajibkan setiap penyelenggara pelayanan untuk melakukan penilaian kinerja secara berkala guna menjamin peningkatan kualitas pelayanan. Ketentuan tersebut diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 yang mengatur mekanisme evaluasi, pemantauan, serta pengelolaan pengaduan masyarakat. Pengukuran kepuasan masyarakat sebagai salah satu instrumen evaluasi diatur lebih lanjut melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 14 Tahun 2017, sedangkan penilaian terhadap pemenuhan standar pelayanan diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 15 Tahun 2014. Selain itu, Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia turut melibatkan lembaga pengawas eksternal dalam menilai kepatuhan penyelenggara pelayanan publik terhadap standar yang berlaku. Kerangka regulasi tersebut menunjukkan bahwa evaluasi bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan kewajiban yang melekat pada setiap institusi penyelenggara pelayanan publik, termasuk pemerintah daerah.

Salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam evaluasi ini adalah prosedur pelayanan yang belum sepenuhnya efisien. Dalam beberapa kasus, proses pengurusan surat keterangan domisili, surat pengantar administrasi kependudukan, atau surat rekomendasi tertentu masih memerlukan tahapan verifikasi yang memakan waktu relatif lama, yang berpotensi menimbulkan persepsi kurang baik terhadap kualitas pelayanan pemerintah kelurahan apabila tidak disertai penjelasan yang transparan mengenai alur pelayanan.

Aspek lain yang menjadi sorotan adalah kapasitas sumber daya aparatur. Sebagai pelaksana utama pelayanan publik di tingkat lokal, aparatur kelurahan dituntut memiliki kompetensi yang memadai baik dari segi jumlah maupun kemampuan teknis. Namun, di beberapa kelurahan, jumlah aparatur yang terbatas harus melayani volume permintaan administrasi yang cukup tinggi, sehingga kecepatan dan ketepatan pelayanan berpotensi terganggu, terutama pada periode permintaan layanan kependudukan yang meningkat, seperti pengurusan surat pengantar kartu keluarga atau kartu tanda penduduk.

Pemanfaatan system administrasi digitalisasi berbasis teknologi informasi juga menjadi salah satu variabel penting yang perlu dievaluasi. Pada era digitalisasi pemerintahan, penerapan sistem pelayanan berbasis teknologi diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi. Namun, di tingkat kelurahan, penerapannya masih menghadapi hambatan seperti keterbatasan sarana teknologi informasi dan akses jaringan internet, sehingga sebagian proses pelayanan masih dilakukan secara manual, seperti pencatatan pada buku register maupun arsip fisik yang belum terintegrasi dengan sistem elektronik, sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan dan risiko kesalahan administrasi.

Berbagai persoalan tersebut menegaskan pentingnya dilakukan evaluasi yang komprehensif terhadap pelaksanaan pelayanan publik pada pemerintah kelurahan di Kecamatan Malalayang. Evaluasi ini tidak hanya bertujuan untuk menilai sejauh mana pelaksanaan pelayanan telah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan ketentuan peraturan perundang-undangan, tetapi juga untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat tercapainya pelayanan prima. Sutopo dan Suryanto (2003) mengemukakan bahwa pelayanan dikategorikan prima apabila memenuhi lima

indikator utama, yaitu kualitas layanan, kepuasan masyarakat, efisiensi dan efektivitas, komunikasi dan keramahan, serta penyelesaian masalah dan pengaduan. Kelima indikator tersebut menjadi acuan yang relevan untuk mengevaluasi pelaksanaan pelayanan publik di tingkat kelurahan secara sistematis dan terukur.

Penelitian mengenai evaluasi pelayanan publik di tingkat kelurahan sesungguhnya bukan hal baru, namun sebagian besar penelitian terdahulu lebih menyoroti aspek kinerja aparatur atau kepuasan masyarakat secara terpisah, tanpa mengaitkannya secara eksplisit dengan dinamika perubahan kelembagaan pemerintahan daerah. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengintegrasikan perspektif New Public Service dan Good Governance dalam mengevaluasi pelaksanaan pelayanan publik pasca perubahan kelembagaan dari Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 ke Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. Melalui pendekatan ini, evaluasi yang dilakukan tidak hanya bersifat deskriptif terhadap capaian pelayanan, tetapi juga menelaah pergeseran orientasi pelayanan menuju pendekatan yang berorientasi pada masyarakat (*citizen-centered service*) serta prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, dengan menghubungkan aspek kelembagaan, kapasitas aparatur, dan sistem pelayanan secara komprehensif

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Moleong (2018: 6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Fokus penelitian berfungsi sebagai pembatas operasional dalam penelitian kualitatif agar peneliti tidak terjebak dalam pengumpulan data yang terlalu luas dan tidak relevan. Mengacu pada model penataan masalah makro-mikro pada tinjauan pustaka, maka fokus penelitian sesuai teori Evaluasi Pelaksanaan Pelayanan Publik Berdasarkan Indikator Pelayanan Prima (Sutopo & Suryanto, 2003: 45) ini diarahkan secara spesifik pada aspek-aspek berikut:

1. Kualitas Layanan: Membedah kepatuhan aparatur terhadap alur Standar Operasional Prosedur (SOP) serta tingkat ketelitian penulisan data berkas administrasi sipil.
2. Kepuasan Masyarakat: Menilai kemudahan jangkauan warga (*accessibility*), kehadiran fisik petugas di loket kerja (*availability*), serta kepastian estimasi durasi waktu penyelesaian dokumen kependudukan.
3. Efisiensi dan Efektivitas: Menganalisis ada tidaknya rantai birokrasi yang berbelit-belit serta penanganan penumpukan berkas kerja (*backlog*) akibat kendala teknis penandatanganan berkas pimpinan.
4. Komunikasi dan Keramahan: Menilai kesenjangan antara keramahan sikap pegawai (*service attitude*) dengan kapasitas kognitif mereka dalam menjelaskan substansi regulasi aturan hukum (*service information quality*).
5. Penyelesaian Masalah dan Pengaduan: Mengevaluasi ketersediaan saluran resmi komplain, kejelasan mekanisme penyelesaian, serta tingkat kecepatan respons kelurahan dalam mengelola manajemen aduan (*complaint management*).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode yang umum digunakan pada

pendekatan kualitatif, yaitu observasi, wawancara mendalam (in depth interview) dan studi dokumentasi (Sugiyono, 2001). Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan prosedur pengumpulan data kombinasi, antara lain sebagai berikut: Wawancara, Observasi dan Dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kualitas Layanan

Eksplorasi mendalam terhadap dimensi Kualitas Layanan mengungkap adanya kontradiksi struktural (dikotomi) antara aspek kepatuhan formal (input compliance) dengan keandalan operasional (output reliability). Secara formal-yuridis, ketersediaan dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) di Kelurahan Bahu, Kelurahan Winangun Satu, dan Kelurahan Malalayang Dua menunjukkan bahwa secara institusional, pemerintah lokal telah memenuhi prinsip standarisasi pelayanan yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Namun, merujuk pada teori evaluasi kebijakan William N. Dunn (2018), keberhasilan suatu program atau kebijakan tidak dapat diukur secara parsial dari ketersediaan draf regulasi di atas kertas, melainkan harus dibuktikan melalui efektivitas hasil nyata (criterion effectiveness) yang bebas dari kecacatan administratif pada level implementasi atau pelaksanaannya.

Temuan empiris yang merekam tingginya frekuensi kesalahan pengetikan (clerical error) pada penulisan elemen data kependudukan (seperti NIK dan ejaan nama warga) oleh petugas loket mengindikasikan rapuhnya dimensi Reliability (Keandalan) dalam model kualitas layanan SERVQUAL Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985). Di dalam sektor administrasi pemerintahan lokal, keandalan menuntut kemampuan aparatur untuk menyediakan jasa pelayanan secara tepat, akurat, dan nirkekeliruan sejak kali pertama tindakan dilakukan (right first time). Dokumen keterangan kependudukan dan surat keterangan sipil yang diterbitkan oleh kelurahan merupakan produk hukum substansial yang memiliki implikasi legal-formal yang mengikat. Ketika terjadi kesalahan input data akibat perilaku petugas yang terburu-buru, hak-hak konstitusional warga negara untuk mendapatkan dokumen yang berkepastian hukum menjadi tercederai.

Secara kausalitas teoretis, kepincangan kualitas layanan ini berakar pada belum berjalannya fungsi sistem kendali mutu internal (internal quality control system). Alur verifikasi data berjenjang dari staf loket menuju Kepala Seksi Pemerintahan hingga ke meja Lurah cenderung berjalan secara mekanis tanpa adanya proses pengawasan ketat yang substantif. Akibatnya, kesalahan teknis baru disadari setelah sistem digital di tingkat Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil melakukan penolakan otomatis (system rejection). Proses pengulangan pencetakan dokumen (redundant work) ini tidak hanya merugikan masyarakat dari segi waktu, tetapi juga membuktikan bahwa implementasi SOP di tingkat Kelurahan wilayah Kecamatan Malalayang baru menyentuh dimensi formalitas simbolis, belum bergeser ke arah pemenuhan kualitas layanan yang berbasis pada keandalan operasional tingkat tinggi.

2. Kepuasan Masyarakat

Penilaian terhadap indikator Kepuasan Masyarakat menuntut pemahaman kritis mengenai dinamika persepsi warga terhadap responsivitas aparatur birokrasi kelurahan.

Temuan penelitian menunjukkan sebuah anomali: dari aspek aksesibilitas geografis-fisik, lokasi kantor-kantor kelurahan sampel dinilai sangat memuaskan karena terletak di titik strategis kawasan urban Malalayang yang mudah dijangkau. Namun, tingkat kepuasan tersebut jatuh pada titik fluktuatif negatif ketika dihadapkan pada variabel kepastian waktu tunggu pelayanan (waiting time) dan ketiadaan transparansi pelacakan posisi berkas (document tracking system).

Dalam perspektif paradigma New Public Service (NPS) yang digagas oleh Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt (2015), orientasi utama dari seluruh gerak birokrasi publik harus dipusatkan pada nilai-nilai keadilan dan penghargaan terhadap martabat warga negara (serving citizens, not customers). Pola pelayanan di Kelurahan Bahu, Kelurahan Winangun I, dan Kelurahan Malalayang Dua yang membiarkan warga mengantre tanpa kepastian waktu penyelesaian dokumen, serta memaksa warga untuk terus menunggu atau kembali lagi keesokan harinya karena alasan pimpinan sedang dinas luar, merupakan cerminan dari sisa-sisa mentalitas birokrasi klasik yang bersifat paternalistik-egoistis. Birokrasi lokal masih memposisikan dirinya sebagai pihak penyedia kekuasaan yang superior, sedangkan warga negara berada pada posisi subordinat yang hak atas efisiensi waktunya dapat dikesampingkan.

Lebih jauh lagi, pengabaian pemerintah kelurahan terhadap penyelenggaraan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) secara periodik—yang secara eksplisit diwajibkan oleh Peraturan Menteri PANRB Nomor 14 Tahun 2017—merupakan pelanggaran administratif terhadap prinsip akuntabilitas pelayanan yang responsif. Menurut teori perilaku organisasi, kepuasan masyarakat adalah cerminan dari kualitas perceived service (layanan yang dirasakan) dibandingkan dengan expected service (layanan yang diharapkan). Tanpa adanya instrumen pengukuran kepuasan yang ilmiah, terstruktur, dan obyektif (seperti kuesioner formal atau indeks kepuasan digital), maka klaim sepihak dari aparat kelurahan yang menyatakan bahwa pelayanan mereka sudah baik hanya karena ketiadaan demonstrasi lisan di ruang tunggu adalah sebuah delusi kinerja (performance delusion). Ketidadaan umpan balik (feedback loop) yang terlembaga ini menyebabkan birokrasi kelurahan kehilangan kompas evaluasi, sehingga kualitas pelayanan publik yang diberikan cenderung stagnan tanpa ada dorongan untuk melakukan inovasi demi memenuhi kepuasan substantif masyarakat.

3. Efisiensi dan Efektivitas

Analisis terhadap aspek Efisiensi dan Efektivitas memotret fenomena yang diidentifikasi sebagai "kepincangan digital" birokrasi lokal, serta keterjebakan organisasi pada pola kepemimpinan yang sentralistik (leader-centered pathology). Berdasarkan kriteria efisiensi William N. Dunn, sebuah sistem administrasi publik dikatakan efisien apabila penggunaan sumber daya organisasi (tenaga kerja, modal, waktu, dan teknologi) mampu meminimalisasi pemborosan alur prosedur demi mencapai hasil kerja yang maksimal. Data empiris di Kecamatan Malalayang membuktikan kondisi sebaliknya, di mana proses pelayanan publik justru mengalami inefisiensi kronis akibat ketergantungan mutlak pada dokumen fisik berbasis kertas (paper-based system) serta penggunaan buku register manual berukuran besar.

Kondisi sarana teknologi informasi di kelurahan yang didominasi oleh perangkat komputer spesifikasi lama, printer yang sering mengalami kerusakan teknis, serta ketidakstabilan pasokan jaringan internet kantor, bertindak sebagai faktor penghambat

utama (major bottleneck) efektivitas pelayanan. Petugas loket terpaksa melakukan pekerjaan ganda (redundant administrative tasks), yakni mencatat data kependudukan secara manual pada buku besar, lalu menginput ulang data yang sama ke dalam aplikasi komputer ketika jaringan internet kembali normal. Benturan metode kerja manual-digital yang tidak terintegrasi ini memicu terjadinya akumulasi penumpukan berkas kerja (backlog) di loket pelayanan, khususnya pada jam-jam sibuk.

Inefisiensi waktu ini diperparah oleh struktur pendelegasian wewenang yang kaku dan tidak adaptif. Alur birokrasi di Kelurahan Bahu, Kelurahan Winangun satu, dan Kelurahan Malalayang Dua menuntut kehadiran fisik dan tanda tangan basah Lurah untuk hampir seluruh dokumen administrasi sipil yang diajukan warga. Ketika Lurah sedang melaksanakan tugas kewilayahan di luar kantor bersama Camat atau menghadiri rapat koordinasi di Balai Kota Manado, seluruh proses penerbitan dokumen warga seketika terhenti (stagnan).

Dalam konsep Good Governance yang dirumuskan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), efektivitas kepemimpinan modern diukur dari kemampuan organisasi untuk membangun sistem pendelegasian wewenang yang fleksibel (seperti penggunaan mandat tanda tangan atas nama atau pemanfaatan tanda tangan elektronik/TTE). Keengganan institusional untuk melimpahkan wewenang penandatanganan berkas tingkat dasar kepada Sekretaris Kelurahan (Seklur) atau para Kepala Seksi membuktikan bahwa kultur birokrasi lokal masih terkungkung oleh paradigma sentralistik lama yang mengorbankan asas efisiensi waktu pelayanan demi mempertahankan absolutisme kontrol pimpinan.

4. Komunikasi dan Keramahan

Fokus penelitian pada indikator Komunikasi dan Keramahan menyingkap adanya dikotomi (pemisahan) yang tajam antara variabel afektif dengan variabel kognitif dalam pola interaksi birokrasi publik di Kecamatan Malalayang. Hasil pengamatan peneliti menunjukkan keberhasilan aparatur loket dalam menginternalisasikan dimensi Empathy (Empati) dari prinsip pelayanan prima menurut Sutopo dan Suryanto (2003), yang dibuktikan melalui visualisasi sikap yang ramah, pembawaan yang murah senyum, kesantunan kata, serta kerapuhan atribut pakaian dinas harian pegawai.

Namun demikian, performa afektif yang baik tersebut mengalami penurunan nilai secara drastis ketika dihadapkan pada pengujian variabel kognitif, yaitu penguasaan dan ketegasan penyampaian informasi aturan hukum (service information quality). Ketika warga mengajukan permohonan dokumen yang memiliki kompleksitas hukum tingkat tinggi—seperti sengketa administrasi pertanahan, penyesuaian elemen data pasca-perceraian, atau legalitas izin usaha mikro silang sektor, penjelasan yang diberikan oleh petugas loket cenderung membingungkan, ragu-ragu, dan tidak konsisten antara satu petugas dengan petugas lainnya.

Berdasarkan dimensi Assurance (Jaminan) dalam teori kualitas pelayanan, rasa percaya diri dan kepastian hukum di benak masyarakat tidak dibangun oleh senyuman formalitas petugas, melainkan oleh kompetensi, pengetahuan, dan ketepatan wawasan regulasi yang mampu ditunjukkan oleh aparatur terdepan (frontline staff). Ketidakmampuan pegawai kelurahan dalam menjelaskan dasar hukum yuridis mengapa sebuah berkas permohonan ditolak atau dinyatakan tidak lengkap, serta kecenderungan untuk langsung melempar tanggung jawab komunikasi kepada Kepala Seksi atau Lurah, merupakan bentuk lemahnya

transparansi informasi.

Hal ini membuktikan bahwa program peningkatan kapasitas kedinasan (capacity building) dan diklat teknis dari pemerintah tingkat atas belum menyentuh lapis pelaksana bawah di kelurahan secara merata. Akibatnya, komunikasi pelayanan yang terbangun di Kecamatan Malalayang baru bersifat kosmetik-afektif, belum bergeser ke arah komunikasi substantif-kognitif yang mampu memberikan kepastian hukum bagi masyarakat.

5. Penyelesaian Masalah dan Pengaduan

Indikator kelima mengenai manajemen pengelolaan komplain masyarakat (complaint management) merupakan titik lemah paling krusial yang mengikis nilai akuntabilitas publik pada Pemerintah Kelurahan di wilayah Kecamatan Malalayang. Temuan empiris yang menunjukkan tiadanya fasilitas fisik berupa kotak saran yang terawat, ketiadaan papan informasi nomor hotline pengaduan, serta absennya loket khusus penanganan keluhan, membuktikan adanya pengabaian sistemik terhadap amanat Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Pelayanan Publik.

Kecenderungan untuk menyelesaikan setiap komplain warga hanya secara lisan, spontan, dan menggunakan pendekatan kekeluargaan ad-hoc lewat perantara Ketua Lingkungan (Pala) sekilas tampak efektif dalam meredam konflik jangka pendek di lapangan. Namun, ditinjau dari kacamata administrasi publik modern dan prinsip Good Governance, pola penanganan aduan yang informal tersebut sangat cacat secara administratif karena melahirkan kondisi ketiadaan rekam jejak dokumen (no administrative track record). Kantor Kelurahan Bahu, Kelurahan Winangun I, dan Kelurahan Malalayang Dua tidak memiliki buku register pengaduan formal (logbook) yang mencatat klasifikasi masalah, durasi waktu penyelesaian, serta status tindak lanjut aduan.

Berdasarkan kriteria responsivitas (responsiveness criterion) dalam teori evaluasi William N. Dunn, daya tanggap institusi dinilai dari seberapa cepat dan sistematis tata kelola organisasi melakukan evaluasi diri dan perbaikan struktural berdasarkan suara konsumen (voice of the citizen). Jika komplain masyarakat dibiarkan menguap secara lisan tanpa adanya pencatatan arsip resmi, maka akar masalah pelayanan publik (seperti maladministrasi, penundaan berlarut, atau perilaku tidak kompeten oknum petugas) akan terus direproduksi secara berulang di masa depan. Kegagalan pelebagaan sistem manajemen pengaduan ini tidak hanya mematikan fungsi pengawasan masyarakat (public oversight), tetapi juga menegaskan bahwa pemerintah kelurahan di Kecamatan Malalayang belum memiliki komitmen akuntabilitas yang transparan untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang sejati di tingkat pemerintah kelurahan

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil evaluasi dan pembahasan mengenai pelaksanaan pelayanan publik pada pemerintah kelurahan Bahu, Malalayang dua dan Winangun satu di Kecamatan Malalayang Kota Manado melalui kerangka lima indikator pelayanan prima (Sutopo dan Suryanto, 2003) serta teori evaluasi kebijakan William N. Dunn, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kualitas Layanan

Secara normatif-administratif, kualitas pelayanan telah memenuhi kriteria kepatuhan (administrative compliance) dengan adanya penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP)

dan dasar hukum yang jelas di seluruh kelurahan sesuai ketentuan Pemerintah Kota Manado. Namun, dalam aspek implementasi praktis, kualitas layanan belum optimal karena masih terdapat implementation gap berupa perbedaan kecepatan proses, ketepatan waktu penyelesaian berkas kependudukan, serta ketelitian aparatur antar-kelurahan yang disebabkan oleh keterbatasan jumlah sumber daya manusia.

2. Kepuasan Masyarakat

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah kelurahan telah berada pada kategori cukup baik dalam hal memenuhi kebutuhan dasar pelayanan administrasi harian masyarakat. Meski demikian, tingkat kepuasan tersebut belum merata dan belum mencapai level ideal karena orientasi pelayanan masih terjebak pada pendekatan kepatuhan prosedur kaku (Old Public Administration), bukan pada penguatan kualitas pengalaman pengguna layanan (service experience) sebagaimana diamanatkan dalam perspektif New Public Service. Selain itu, belum adanya Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) berkala membuat masukan publik tidak terdokumentasi secara terukur.

3. Efisiensi dan Efektivitas

Tingkat efektivitas organisasi telah tercapai pada taraf dasar (service output), di mana dokumen administrasi yang dibutuhkan oleh masyarakat tetap berhasil diterbitkan. Akan tetapi, aspek efisiensi belum sepenuhnya terwujud. Dominasi sistem administrasi manual serta alur birokrasi yang berlapis menimbulkan fenomena administrative inertia, yang menyebabkan penggunaan waktu, tenaga, dan sumber daya organisasi menjadi kurang optimal serta memperpanjang waktu tunggu (waiting time) bagi masyarakat.

4. Komunikasi dan Keramahan

Pemerintah kelurahan memiliki keunggulan yang sangat baik pada dimensi sikap aparatur (attitudinal aspect), di mana budaya organisasi telah menekankan keramahan, kesopanan, dan pendekatan humanis yang mencerminkan dimensi empati yang kuat. Namun, keberhasilan ini masih bersifat parsial karena belum diimbangi oleh kualitas komunikasi substantif (substantive communication). Informasi mengenai alur prosedur dan persyaratan administrasi sering kali disampaikan secara singkat dan tidak seragam, sehingga masih terjadi asimetri informasi dan pola komunikasi cenderung bersifat satu arah (top-down).

5. Penyelesaian Masalah dan Pengaduan

Mekanisme pengelolaan komplain dan penanganan pengaduan merupakan aspek yang paling belum optimal dan memerlukan pembenahan yang signifikan. Meskipun aparatur memiliki responsivitas personal yang baik untuk mendengarkan keluhan warga, penanganan pengaduan masih mengandalkan mekanisme informal dan bersifat ad-hoc. Ketidadaan sistem manajemen pengaduan (complaint management system) yang terstandarisasi secara administratif mengakibatkan hilangnya rekam jejak dokumen (no administrative track record) yang valid, sehingga menurunkan akuntabilitas dan transparansi pelayanan kelurahan

SARAN

Berpatokan pada kesimpulan hasil evaluasi di atas, maka dirumuskan beberapa saran strategis yang ditujukan bagi peningkatan kualitas pelayanan publik pada pemerintah kelurahan Bahu, Malalayang dua dan Winangun satu yang berada di Kecamatan Malalayang kota Manado:

1. Penguatan Kapasitas dan Standardisasi Implementasi SOP

Pemerintah Kecamatan bersama Pemerintah Kelurahan perlu melakukan penguatan kapasitas implementasi (*implementation capacity*) organisasi melalui analisis beban kerja staf secara riil, pemerataan distribusi tugas, serta peningkatan pengawasan internal secara berkala demi menjamin konsistensi kecepatan, ketepatan, dan ketelitian pelayanan di setiap kelurahan.

2. Pelembagaan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)

Pemerintah kelurahan disarankan untuk mulai mengimplementasikan pengukuran kepuasan publik secara sistematis melalui pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) secara periodik. Hasil data yang terukur ini harus dijadikan basis data utama untuk mengevaluasi kinerja berkala sekaligus mentransformasi budaya kerja menuju pelayanan yang berpusat pada masyarakat (*citizen-centered service*).

3. Akselerasi Digitalisasi Pelayanan Administrasi

Untuk mengatasi kendala efisiensi akibat proses manual dan menekan *waiting time*, pemerintah kelurahan perlu segera mengadopsi teknologi informasi dalam sistem pengarsipan, pencatatan, dan verifikasi berkas. Langkah reformasi birokrasi ini penting untuk memangkas tahapan birokrasi yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value-added process*).

4. Standardisasi Komunikasi Pelayanan

Perlu disusun Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus mengenai komunikasi pelayanan publik guna menjamin informasi yang keluar dari loket pelayanan bersifat jelas, lengkap, akurat, dan seragam. Selain itu, pemanfaatan media informasi publik (baik fisik maupun digital seperti situs web kelurahan) perlu dioptimalkan untuk mengurangi asimetri informasi antara aparatur dan warga.

5. Penyusunan Sistem Manajemen Pengaduan yang Akuntabel

Pemerintah kelurahan harus segera membenahi saluran penanganan keluhan dengan menyusun SOP pengaduan resmi dan menyediakan buku register pengaduan (*logbook*) yang terstruktur. Setiap aduan lisan maupun tertulis dari masyarakat wajib dicatat secara administratif, dipantau durasi penyelesaiannya, serta didokumentasikan hasilnya agar dapat berfungsi sebagai instrumen umpan balik (*feedback loop*) demi perbaikan pelayanan yang akuntabel dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Edisi Keempat). Yogyakarta: Pustaka Pelajar. (Tambahan: Untuk acuan metode penelitian kualitatif di Bab III)
- [2] Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). New York: Routledge.
- [3] Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). New York: Routledge.
- [4] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. (Tambahan: Acuan teori kepuasan pelanggan/masyarakat di Bab IV)

- [5] Moenir, A. S. (2002). Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara.
- [6] Moleong, L. J. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya. (Tambahan: Untuk acuan keabsahan data dan teknik analisis di Bab III)
- [7] Scriven, M. (1991). Evaluation Thesaurus (4th ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- [8] Sedarmayanti. (2009). Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
- [9] Sinambela, L. P., Situmorang, S., & Simanjuntak, H. (2011). Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- [10] Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta. (Tambahan: Untuk acuan teknik pengumpulan data, observasi, dan wawancara di Bab III)
- [11] Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1985). Systematic Evaluation: A Self-Instructional Guide to Theory and Practice. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- [12] Sutopo, & Suryanto. (2003). Pelayanan Prima: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- [13] Widjaja, H. A. W. (2013). Otonomi Desa: Merupakan Otonomi yang Asli, Bulat dan Utuh. Jakarta: Rajawali Pers.
- [14] Wirawan. (2012). Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi. Jakarta: Rajawali Pers.
- [15] Mairi, J., Sampe, S., & Lotulung, L. (2021). Pelayanan Publik pada Masa Pandemi Covid-19 di Kelurahan Bahu Kecamatan Malalayang Kota Manado. Jurnal Tata Kelola dan Kebijakan Publik, 8(2), 112-125.
- [16] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49(4), 41-50.
- [17] Pratama, A. R., & Londa, V. Y. (2023). Evaluasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Kependudukan Berbasis Digital di Kelurahan Wilayah Perkotaan. Jurnal Ilmu Pemerintahan Lokal, 10(1), 45-58.
- [18] Soeroso, B. P. M., Pioh, N. R., & Monintja, D. K. (2023). Kinerja Unit Pelayanan Teknis Kecamatan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dalam Pelayanan Publik di Masa Pandemi Covid-19 (Studi di Kecamatan Tamako Kabupaten Kepulauan Sangihe). Governance, 3(1).
- [19] Thesia, R., Kimbal, A., & Kumayas, N. (2021). Kinerja Pemerintah Kelurahan dalam Pelayanan Publik pada Masa Pandemi Covid-19 di Kelurahan Kleak Kecamatan Malalayang Kota Manado. Jurnal Executive, 2(2), 201-215.
- [20] Badan Pusat Statistik Kota Manado. (2025). Kecamatan Malalayang Dalam Angka 2025. Manado: BPS Kota Manado.
- [21] Lembaga Administrasi Negara. (2014). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance di Instansi Pemerintah. Dokumen Kajian Akademis. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- [22] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- [23] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- [24] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman

- Republik Indonesia.
- [25] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
 - [26] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
 - [27] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
 - [28] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.
 - [29] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN