



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 22883-22890

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Aktivitas Pengendalian atas Pengelolaan Layanan pada Kelurahan Tanah Sareal Kota Bogor

Eka Karlina¹, Hayati Fatimah²

¹Program Studi Akuntansi Keuangan, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Jakarta

²Program Studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Jakarta

¹eka.karlina.ak22@mhs.wpnj.ac.id, ²hayati.fatimah@akuntansi.pnj.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan layanan, mengevaluasi efektivitas aktivitas pengendalian, serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam penyelenggaraan layanan pada Kelurahan Tanah Sareal Kota Bogor. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan strategi studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semiterstruktur, observasi langsung, dan dokumentasi terhadap enam informan yang terdiri atas lurah, sekretaris kelurahan, staf pelayanan, dan tiga masyarakat pengguna layanan. Analisis dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, triangulasi sumber, serta perbandingan temuan lapangan dengan kriteria Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Peraturan Wali Kota Bogor terkait standar operasional prosedur, dan konsep aktivitas pengendalian COSO. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses layanan telah dilaksanakan melalui tahapan penerimaan berkas, verifikasi persyaratan, pemrosesan administrasi, otorisasi, hingga penyerahan hasil layanan. Namun, seluruh unsur aktivitas pengendalian yang dianalisis masih berada pada kategori belum efektif. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh belum tersedianya SOP internal yang rinci, belum optimalnya dokumentasi pembagian tanggung jawab, belum seragamnya bukti verifikasi dan pengarsipan, serta belum tersusunnya pencatatan hasil pengawasan dan tindak lanjut pengaduan secara sistematis. Kendala utama meliputi ketidaklengkapan berkas pemohon, gangguan aplikasi atau jaringan, keterbatasan sumber daya manusia, dan variasi waktu penyelesaian layanan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan aktivitas pengendalian melalui pembakuan prosedur, standarisasi dokumentasi, serta peningkatan mekanisme monitoring dan evaluasi guna mewujudkan pelayanan publik yang lebih efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Kata kunci: Aktivitas Pengendalian, SPIP, COSO, Pengelolaan Layanan, Pelayanan Publik, Kelurahan

1. Latar Belakang

Kelurahan merupakan unit pemerintahan yang berhubungan langsung dengan kebutuhan administratif masyarakat. Pada tingkat ini, layanan tidak cukup dinilai dari keramahan petugas atau tersedianya loket, tetapi juga dari kejelasan persyaratan, konsistensi prosedur, ketepatan pemeriksaan, kepastian otorisasi, dan kemampuan menelusuri kembali dokumen. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menempatkan standar pelayanan, jangka waktu, biaya, pengawasan internal, serta penanganan pengaduan sebagai bagian penting penyelenggaraan pelayanan publik [1].

Dalam perspektif akuntansi sektor publik, keteraturan proses tersebut berkaitan dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 menempatkan kegiatan pengendalian sebagai unsur yang membantu memastikan bahwa kebijakan, arahan pimpinan, dan ketentuan dilaksanakan dalam kegiatan sehari-hari [2]. Pada pelayanan kelurahan, aktivitas pengendalian tampak melalui SOP, pembagian tugas, pemeriksaan dan otorisasi, pencatatan, pengarsipan, pengawasan, serta tindak lanjut kendala. Kerangka COSO mendukung pemahaman tersebut dengan menegaskan bahwa aktivitas pengendalian perlu dirancang dan dilaksanakan untuk mengurangi risiko pencapaian tujuan operasi dan kepatuhan [5].

Dalam lingkungan Pemerintah Kota Bogor, Peraturan Wali Kota Bogor Nomor 33 Tahun 2022 mengarahkan agar SOP disusun secara jelas, terukur, mudah dilaksanakan, berorientasi pada pengguna layanan, dan diawasi penerapannya [3]. Peraturan Wali Kota Bogor Nomor 184 Tahun 2021 menjadi dasar pembagian tugas, fungsi, wewenang, dan tata kerja aparatur kecamatan dan kelurahan [4]. Kedua ketentuan tersebut menunjukkan bahwa praktik yang berjalan berdasarkan kebiasaan belum memadai apabila belum memiliki dasar tertulis, bukti pelaksanaan, dan mekanisme evaluasi yang dapat ditelusuri.

Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa kegiatan pengendalian masih menjadi bagian yang memerlukan penguatan pada instansi pemerintah. Kelemahan ditemukan pada pengamanan, pencatatan, ketepatan pelaksanaan, dan tindak lanjut evaluasi [6]-[9], [18]. Bukti pada pemerintah daerah juga menunjukkan bahwa kualitas administrasi dan akuntabilitas berkaitan dengan kematangan pengendalian internal serta kemampuan organisasi mempertahankan pelaksanaan pengendalian secara konsisten [19]. Temuan tersebut menegaskan bahwa keberadaan aturan formal tidak dapat dipisahkan dari bukti pelaksanaannya.

Kajian pelayanan kelurahan selama ini lebih banyak menyoroti transparansi, kualitas layanan, profesionalitas, disiplin, kompetensi, dan fasilitas kerja [10]-[13]. Pada saat yang sama, inovasi pelayanan pemerintah daerah semakin memanfaatkan aplikasi, arsip digital, dan kanal pengaduan elektronik [20], [21]. Digitalisasi dapat mempercepat proses dan meningkatkan ketertelusuran, tetapi manfaat tersebut bergantung pada prosedur, kapasitas petugas, infrastruktur, serta pengendalian atas data dan tindak lanjut. Kajian yang secara khusus menilai prosedur, tanggung jawab, otorisasi, arsip, pengawasan, dan pengaduan sebagai satu rangkaian aktivitas pengendalian pada tingkat kelurahan masih terbatas.

Kebaruan penelitian ini terletak pada evaluasi terfokus terhadap enam unsur aktivitas pengendalian dalam proses layanan yang berlangsung secara manual dan berbantuan aplikasi pada unit pemerintahan yang paling dekat dengan masyarakat. Penelitian tidak menilai seluruh unsur atau maturitas SPIP, melainkan menjawab tiga pertanyaan: bagaimana layanan dikelola, bagaimana aktivitas pengendalian dilaksanakan dan dinilai efektivitasnya, serta kendala apa yang dihadapi. Tujuannya adalah menghasilkan penjelasan berbasis triangulasi dan rekomendasi yang langsung dapat diterapkan pada Kelurahan Tanah Sareal Kota Bogor.

2. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan desain deskriptif kualitatif dengan strategi studi kasus pada Kelurahan Tanah Sareal Kota Bogor. Desain ini dipilih karena penelitian berupaya memahami alur layanan, pertimbangan petugas, pengalaman masyarakat, serta bukti administrasi dalam konteks kerja yang sebenarnya, bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik [14]. Objek analisis mencakup prosedur dan alur, pembagian tugas, pemeriksaan dan otorisasi, pencatatan dan pengarsipan, pengawasan, serta tindak lanjut kendala dan keluhan.

Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan terhadap proses layanan [15]. Enam informan terdiri atas lurah, sekretaris kelurahan, satu staf pelayanan, dan tiga masyarakat yang pernah menggunakan layanan. Informan internal menjelaskan kebijakan dan praktik operasional, sedangkan informan masyarakat digunakan untuk memeriksa kejelasan informasi, bantuan petugas, waktu tunggu, kendala, dan kesesuaian hasil layanan. Identitas masyarakat tidak dicantumkan dalam naskah untuk menjaga kerahasiaan.

Tabel 1. Informan dan ruang lingkup informasi

Kode	Informan	Jumlah	Ruang Lingkup Informasi
I-1	Lurah	1	Monitoring pelayanan, verifikasi berjenjang, otorisasi, kendala, dan kebijakan perbaikan.
I-2	Sekretaris Kelurahan	1	Koordinasi administrasi, penerapan prosedur, pembagian kerja, pencatatan, dan pengawasan.
I-3	Staf pelayanan	1	Pelayanan front office, pemeriksaan berkas, penggunaan aplikasi, pengarsipan, dan hambatan teknis.
E-1 s.d. E-3	Masyarakat pengguna layanan	3	Kejelasan informasi, bantuan petugas, waktu tunggu, kesesuaian hasil, dan pengalaman kendala.

Sumber: data primer diolah, 2026.

Data dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur, observasi langsung, dan dokumentasi. Pedoman wawancara memuat tema pengelolaan layanan, aktivitas pengendalian, kendala, dan upaya perbaikan. Observasi diarahkan pada alur pelayanan, pemeriksaan berkas, interaksi petugas, media informasi, jam layanan, pengarsipan, dan kanal pengaduan. Dokumentasi meliputi struktur organisasi, ketentuan pelayanan, arsip fisik, bukti penggunaan aplikasi, serta kode QR penilaian atau pengaduan. Ketiga teknik digunakan untuk memperoleh gambaran yang saling melengkapi.

Analisis dilakukan melalui reduksi data, pengelompokan tema, penyajian kondisi, penarikan kesimpulan, dan verifikasi [16]. Keterangan wawancara dicocokkan dengan hasil observasi dan dokumen. Apabila terdapat

perbedaan, peneliti menelusuri apakah perbedaan berasal dari sudut pandang informan atau dari pelaksanaan yang belum seragam. Temuan kemudian disusun dalam matriks kondisi, tolok ukur, penilaian efektivitas, dan rekomendasi agar hubungan antara bukti lapangan dan kesimpulan dapat ditelusuri.

Penilaian efektivitas dilakukan dengan membandingkan kondisi lapangan terhadap PP Nomor 60 Tahun 2008, Peraturan Wali Kota Bogor Nomor 33 Tahun 2022, Peraturan Wali Kota Bogor Nomor 184 Tahun 2021, dan konsep COSO [2]-[5]. Unsur dinilai efektif apabila memiliki dasar tertulis yang memadai, dilaksanakan secara konsisten, didukung bukti, dan membantu pencapaian tujuan layanan. Kategori belum efektif digunakan ketika praktik telah berjalan, tetapi pembakuan, dokumentasi, konsistensi, atau evaluasinya belum memadai. Kategori tidak efektif digunakan apabila pengendalian tidak dilaksanakan atau tidak mampu mengurangi risiko layanan. Penggunaan kategori tersebut sejalan dengan penelitian yang menilai efektivitas berdasarkan keterlaksanaan seluruh komponen penting, bukan hanya keberadaan sebagian prosedur [17]-[19].

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Proses Pengelolaan dan Alur Layanan

Kelurahan Tanah Sareal melayani berbagai kebutuhan administrasi, antara lain surat pengantar, KTP dan Kartu Keluarga, akta kelahiran dan kematian, surat pindah dan datang, Surat Keterangan Tidak Mampu, pengantar nikah, layanan pertanahan, serta keterangan domisili. Pelayanan berlangsung pada hari kerja pukul 08.00-16.00 WIB dan tidak dipungut biaya. Informasi persyaratan disampaikan oleh petugas di loket dan diperkuat melalui RT/RW, terutama untuk layanan yang mensyaratkan surat pengantar wilayah.

Proses dimulai ketika warga menjelaskan kebutuhannya dan menyerahkan berkas. Petugas *front office* memeriksa dokumen satu per satu, memberi penjelasan apabila terdapat kekurangan, kemudian meneruskan berkas yang lengkap untuk diproses. Dokumen tertentu harus melalui verifikasi berjenjang sesuai bidangnya sebelum memperoleh persetujuan atau tanda tangan pejabat yang berwenang. Setelah seluruh tahapan selesai, hasil layanan diserahkan kepada pemohon. Rangkaian tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Rangkaian proses pelayanan di Kelurahan Tanah Sareal

Sumber: data primer diolah, 2026.

Keterangan masyarakat menunjukkan bahwa arahan petugas pada umumnya dapat dipahami dan hasil layanan telah sesuai kebutuhan. Kendala yang paling sering dirasakan bukan berupa penolakan layanan, melainkan waktu tunggu pada keadaan tertentu. Antrean dapat bertambah ketika jumlah pemohon meningkat, petugas menjalankan tugas lain, jaringan terganggu, atau pejabat pemberi persetujuan belum berada di tempat. Dengan demikian, tahapan layanan sudah terbentuk, tetapi kepastian waktu belum dapat diterapkan secara sama untuk seluruh jenis permohonan.

Kelurahan telah menyediakan kode QR yang terhubung dengan sistem penilaian atau pengaduan pemerintah. Kanal tersebut memberi ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan pengalaman layanan. Namun, kelurahan belum memiliki rekam lokal yang secara rutin memuat jenis laporan, tanggal masuk, petugas penanganan, tindakan, dan status penyelesaian. Akibatnya, informasi pengaduan belum sepenuhnya dapat digunakan untuk mengenali pola masalah dan mengukur kecepatan tindak lanjut.

3.2. Praktik Aktivitas Pengendalian

Pemeriksaan persyaratan dan otorisasi dokumen merupakan aktivitas pengendalian yang paling mudah diamati. Permohonan tidak langsung diproses sebelum petugas memastikan kesesuaian dokumen pendukung. Pada layanan tertentu, berkas diperiksa kembali oleh bidang terkait, diteruskan kepada sekretaris kelurahan, dan diajukan kepada lurah apabila memerlukan tanda tangan. Tahapan ini mengurangi risiko penerbitan dokumen tanpa dasar administratif yang memadai.

Pembagian kerja telah berlangsung berdasarkan jabatan. Lurah melakukan pemantauan, memberikan arahan, dan

mengesahkan dokumen tertentu. Sekretaris kelurahan mengoordinasikan administrasi dan memantau pelaksanaan tugas. Staf pelayanan menerima masyarakat, menjelaskan persyaratan, memeriksa dan merekam data, serta menyiapkan dokumen. Walaupun peran tersebut dipahami, penanggung jawab dan petugas pengganti pada setiap titik proses belum seluruhnya dituangkan dalam matriks kerja tertulis.

Pencatatan menggunakan media digital dan fisik. Data serta hasil pemindaian berkas dimasukkan ke aplikasi, sedangkan salinan fisik disimpan sebagai bukti administrasi dan cadangan penelusuran. Praktik ini membantu ketika dokumen perlu diperiksa kembali. Namun, kode klasifikasi, penomoran, register, dan aturan penamaan belum diterapkan secara seragam sehingga kecepatan penelusuran masih bergantung pada kebiasaan petugas.

Pengawasan dilakukan melalui apel, arahan pimpinan, komunikasi antarpegawai, pemantauan langsung di area pelayanan, dan pemeriksaan dokumen berjenjang. Praktik tersebut membantu menyelesaikan masalah harian dengan cepat. Kelemahannya terletak pada belum rutinnya pencatatan hasil pengawasan. Temuan, penyebab, tindakan koreksi, penanggung jawab, target waktu, dan status penyelesaian belum dihimpun dalam catatan evaluasi yang dapat dibandingkan antarperiode.

Penanganan kendala disesuaikan dengan jenis masalah. Kekurangan berkas dijelaskan kepada pemohon, sedangkan gangguan aplikasi ditangani melalui pencatatan sementara atau pemrosesan setelah jaringan kembali normal. Petugas dapat menyimpan nomor yang dapat dihubungi agar masyarakat tidak harus terus menunggu di kantor. Keluhan yang memerlukan pemeriksaan lapangan dikoordinasikan dengan pihak terkait. Respons telah diberikan, tetapi bukti penanganan dan penyelesaiannya belum didokumentasikan secara konsisten.

3.3. Evaluasi Efektivitas Aktivitas Pengendalian

Keberadaan suatu aktivitas belum otomatis menunjukkan bahwa pengendalian telah efektif. Penilaian juga perlu melihat kejelasan dasar kerja, konsistensi pelaksanaan, pembuktian proses, kemudahan penelusuran, dan penggunaan hasil evaluasi untuk perbaikan [17]-[19]. Berdasarkan perbandingan antara kondisi lapangan dan kriteria tersebut, enam unsur yang dianalisis masih berada pada kategori belum efektif. Ringkasan penilaian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil evaluasi aktivitas pengendalian

Unsur Aktivitas Pengendalian	Kondisi yang Ditemukan	Kriteria Penilaian	Analisis Efektivitas
Prosedur dan alur pelayanan	Tahapan pelayanan telah diterapkan, tetapi belum tersedia SOP internal terperinci untuk setiap jenis layanan.	SOP tersedia secara tertulis, mudah dipahami, terukur, dilaksanakan konsisten, dan direviu.	Belum efektif
Pembagian tugas dan tanggung jawab	Peran lurah, sekretaris, dan staf dipahami, tetapi penanggung jawab pada setiap titik proses belum seluruhnya dicatat.	Tugas, kewenangan, pengganti, dan tanggung jawab tiap tahap ditetapkan serta dikomunikasikan.	Belum efektif
Pemeriksaan dan otorisasi dokumen	Pemeriksaan serta persetujuan berjenjang telah dilakukan, namun daftar periksa dan bukti verifikasi belum seragam.	Verifikasi menggunakan persyaratan baku, identitas petugas, tanggal, hasil pemeriksaan, dan persetujuan pejabat.	Belum efektif
Pencatatan dan pengarsipan	Dokumen tersimpan secara fisik dan digital, tetapi kode klasifikasi, register, dan tata cara penelusuran belum seragam.	Pencatatan dilakukan akurat, tepat waktu, aman, terklasifikasi, dan mudah ditemukan kembali.	Belum efektif
Pengawasan pelaksanaan layanan	Arahan dan pemantauan langsung telah berjalan, tetapi hasil evaluasi belum dicatat secara rutin.	Reviu berkala memuat temuan, penyebab, tindakan koreksi, penanggung jawab, target, dan status tindak lanjut.	Belum efektif
Tindak lanjut kendala dan keluhan	Masalah ditangani dan kanal QR Code tersedia, tetapi data pengaduan serta penyelesaiannya belum direkap lengkap.	Setiap masalah dicatat, diteruskan kepada pihak berwenang, ditangani tepat waktu, dan dianalisis untuk perbaikan.	Belum efektif

Sumber: hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan analisis peneliti, 2026.

Kesenjangan paling mendasar terdapat pada SOP internal. Petugas telah bekerja dengan mengacu pada ketentuan pemerintah dan pengalaman kerja, tetapi peneliti belum memperoleh dokumen yang secara khusus merinci setiap jenis layanan. Tanpa dokumen tersebut, persyaratan, urutan proses, waktu penyelesaian, petugas pelaksana, titik verifikasi, pejabat pemberi persetujuan, dokumen arsip, serta langkah ketika terjadi gangguan belum berada dalam satu pedoman yang mudah digunakan dan diperbarui. Kondisi tersebut belum sepenuhnya memenuhi arah pembakuan SOP Pemerintah Kota Bogor [3].

Pada pembagian tugas, struktur organisasi telah memberi batas fungsi secara umum. Permasalahan muncul pada level proses. Ketika pelayanan melibatkan penerimaan, pemeriksaan, input, persetujuan, penyerahan, dan pengarsipan, belum ada dokumen ringkas yang menunjukkan siapa bertanggung jawab pada tiap tahapan dan siapa yang menggantikan ketika petugas tidak tersedia. Hal ini dapat memperpanjang waktu tunggu dan membuat tanggung jawab sulit ditelusuri apabila terjadi kesalahan, meskipun pembagian fungsi secara umum telah diatur [4].

Pemeriksaan dan otorisasi sebenarnya merupakan bagian yang relatif kuat karena telah dilakukan secara berjenjang. Namun, kekuatan tersebut belum didukung daftar periksa dan bukti verifikasi yang seragam. Tanpa kolom nama atau paraf, tanggal pemeriksaan, hasil verifikasi, dan persetujuan pejabat, kualitas pemeriksaan lebih sulit dibuktikan. Standardisasi tidak dimaksudkan menambah birokrasi, melainkan memastikan bahwa prosedur yang sama diterapkan oleh petugas yang berbeda sesuai prinsip kegiatan pengendalian [2], [5].

Pencatatan dan pengarsipan telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya memenuhi prinsip ketertiban dan kemudahan penelusuran. Kondisi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa aktivitas pengendalian masih lemah ketika pencatatan, pengamanan, dokumentasi, atau pemantauan belum dilaksanakan secara konsisten [6]-[9], [17]-[19]. Penyimpanan fisik dan digital perlu dipertahankan, tetapi keduanya memerlukan kode, register, serta aturan penamaan yang sama agar tidak menjadi dua kumpulan arsip yang terpisah.

Secara keseluruhan, pengendalian telah berfungsi pada tingkat operasional, tetapi belum seluruhnya melembaga. Pelayanan tetap dapat berjalan karena pegawai memahami kebiasaan kerja, pimpinan terlibat, dan masalah segera dikoordinasikan. Meskipun bermanfaat, pola tersebut masih bergantung pada pengetahuan individu. Pengendalian yang terinstitusionalisasi seharusnya memungkinkan proses tetap konsisten ketika terjadi pergantian petugas, peningkatan jumlah pemohon, atau gangguan teknis [18], [19].

3.4. Kendala dan Arah Perbaikan

Kendala berasal dari beberapa sisi. Dari masyarakat, berkas yang belum lengkap menyebabkan permohonan harus ditunda atau pemohon diminta kembali. Dari sisi teknologi, gangguan jaringan dan aplikasi menghambat input serta penerbitan dokumen. Dari sisi sumber daya manusia, jumlah petugas yang tersedia pada waktu tertentu belum selalu sebanding dengan antrean. Dari sisi tata kelola, belum adanya SOP internal rinci dan rekap evaluasi menyebabkan masalah yang berulang belum mudah dipetakan. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi digital perlu tetap didukung prosedur, kapasitas aparatur, dan mekanisme evaluasi yang memadai [20], [21].

Rekomendasi dirancang untuk memperkuat proses yang sudah ada, bukan menggantinya dengan sistem yang rumit. Prioritas utama diberikan pada penyusunan SOP layanan yang paling sering digunakan, matriks pembagian peran, dan daftar periksa verifikasi. Setelah fondasi tersebut tersedia, kelurahan dapat menata register arsip, catatan hasil pengawasan, serta register kendala dan pengaduan. Hubungan antara kesenjangan, risiko, dan tindakan yang disarankan dirangkum dalam Tabel 3.

Tabel 3. Kondisi dan rekomendasi perbaikan aktivitas pengendalian

Unsur Aktivitas Pengendalian	Kondisi yang Ditemukan	Rekomendasi Perbaikan
Prosedur dan alur pelayanan	Tahapan pelayanan telah diterapkan, tetapi belum tersedia SOP internal terperinci untuk setiap jenis layanan.	
Menyusun SOP internal untuk layanan utama yang	memuat persyaratan, tahapan, waktu penyelesaian, petugas pelaksana, titik pemeriksaan, pejabat pemberi otorisasi, dokumen yang diarsipkan, serta langkah penanganan kendala.	
Pembagian tugas dan tanggung jawab		
Peran lurah, sekretaris, dan staf dipahami,	tetapi penanggung jawab pada setiap titik proses belum seluruhnya dicatat.	
Menyusun uraian tugas atau matriks pelayanan yang	menetapkan petugas penerima berkas, pemeriksa, pemroses administrasi, pemberi otorisasi, penyerah hasil, pengarsip, dan petugas pengganti.	
Pemeriksaan dan otorisasi dokumen		
Pemeriksaan serta persetujuan berjenjang	telah dilakukan, tetapi daftar periksa dan bukti verifikasi belum seragam.	
Membakukan daftar periksa persyaratan dan alur	otorisasi untuk setiap jenis layanan, disertai nama atau paraf petugas, tanggal pemeriksaan, hasil verifikasi, dan persetujuan pejabat berwenang.	
Pencatatan dan pengarsipan	Dokumen tersimpan secara fisik dan digital, tetapi kode klasifikasi, register, dan tata cara penelusuran belum seragam.	
Menata arsip berdasarkan jenis layanan, nomor	dokumen, dan periode serta membuat register fisik dan digital yang menggunakan kode dan aturan penamaan yang seragam.	
Pengawasan pelaksanaan layanan		
Arahan dan pemantauan langsung telah berjalan,	tetapi hasil evaluasi belum dicatat secara rutin.	
Menyusun catatan evaluasi pelayanan secara berkala	yang memuat temuan, penyebab, tindakan koreksi, penanggung jawab, target waktu, dan status tindak lanjut.	
Tindak lanjut kendala dan keluhan		
Masalah telah ditangani dan kanal QR Code	tersedia, tetapi data pengaduan serta penyelesaiannya belum direkap secara lengkap.	
Membuat register kendala dan pengaduan yang	memuat tanggal, jenis masalah, kanal masuk, petugas penanganan, tindakan yang dilakukan, dan status penyelesaian sebagai bahan evaluasi pelayanan.	

Sumber: hasil wawancara, observasi, dokumentasi, dan analisis peneliti, 2026.

Perbaikan awal dapat difokuskan pada layanan yang paling sering diajukan, seperti administrasi kependudukan dan Surat Keterangan Tidak Mampu. SOP disusun dengan memetakan praktik yang telah berjalan dan menyelaraskannya dengan ketentuan Pemerintah Kota Bogor. Matriks tugas disusun bersamaan agar setiap langkah memiliki pelaksana, pemeriksa, pemberi persetujuan, petugas penyerahan hasil, petugas pengarsipan, dan pengganti yang jelas.

Evaluasi tidak harus berupa laporan panjang. Rekap satu halaman per periode dapat memuat jumlah berkas tertunda, penyebab ketidaklengkapan, gangguan sistem, pengaduan yang masuk, waktu penyelesaian, tindakan yang telah dilakukan, serta masalah yang belum selesai. Data operasional tersebut membantu pimpinan mengidentifikasi kendala berulang dan menilai apakah tindakan perbaikan memberikan hasil.

Praktik yang telah baik perlu dipertahankan, yaitu pelayanan tanpa pungutan, kesediaan petugas memberi penjelasan, pemeriksaan berjenjang, penggunaan aplikasi, penyimpanan dokumen, dan koordinasi ketika terjadi gangguan. Perbaikan diarahkan agar praktik tersebut memiliki pedoman, bukti pelaksanaan, serta catatan tindak lanjut sehingga tidak hanya bergantung pada ingatan atau pengalaman petugas.

3.5. Implikasi Praktis dan Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan pengendalian dapat dimulai dari langkah yang sederhana dan dekat dengan pekerjaan harian. Kelurahan tidak harus langsung membangun aplikasi baru. Manfaat yang lebih cepat dapat diperoleh dengan membakukan alur yang telah berjalan, menetapkan pelaksana setiap tahapan, serta memastikan pemeriksaan meninggalkan bukti yang cukup. Pendekatan ini membantu agar digitalisasi pelayanan tidak berdiri terpisah dari tata kelola proses [20], [21].

SOP internal berfungsi sebagai penghubung antara regulasi dan praktik. Isinya perlu menggunakan bahasa kerja yang mudah dipahami, disertai persyaratan, perkiraan waktu, titik verifikasi, bentuk hasil, serta langkah alternatif ketika aplikasi tidak dapat digunakan. SOP yang terlalu umum berisiko menjadi dokumen formal, sedangkan SOP yang disusun dari alur nyata, mengacu pada ketentuan, dan diuji oleh petugas lebih mungkin diterapkan secara konsisten [3].

Pengukuran perbaikan dapat memanfaatkan data operasional yang telah tersedia. Jumlah permohonan tertunda karena berkas tidak lengkap, frekuensi gangguan aplikasi, lama penyelesaian keluhan, dan waktu penelusuran arsip dapat dicatat tanpa menambah beban besar. Perubahan indikator tersebut dari waktu ke waktu memberi dasar yang lebih objektif untuk menilai manfaat tindakan perbaikan.

Penelitian ini terbatas pada satu kelurahan, enam informan, dan data kualitatif pada periode penelitian. Penelitian belum mengukur waktu penyelesaian, volume pengaduan, atau kecepatan penelusuran arsip secara longitudinal. Karena itu, temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik, tetapi memberikan generalisasi analitis mengenai kondisi pengendalian pada konteks serupa. Penelitian lanjutan dapat menguji perubahan indikator layanan setelah rekomendasi diterapkan.

4. Kesimpulan

Pengelolaan layanan pada Kelurahan Tanah Sareal telah berlangsung melalui penerimaan berkas, pemeriksaan persyaratan, pemrosesan administrasi, otorisasi, dan penyerahan hasil. Pelayanan diberikan tanpa pungutan dan didukung penjelasan petugas, pencatatan fisik serta digital, pengawasan pimpinan, dan kanal pengaduan. Namun, enam unsur aktivitas pengendalian yang dianalisis belum efektif karena pelaksanaannya belum sepenuhnya terstandardisasi dan terdokumentasi. Kelemahan utama terletak pada belum tersedianya SOP internal yang rinci, pembagian tanggung jawab per tahapan, bukti verifikasi yang baku, klasifikasi arsip yang seragam, catatan evaluasi berkala, serta register kendala dan pengaduan. Kendala operasional meliputi ketidaklengkapan berkas, gangguan aplikasi atau jaringan, keterbatasan petugas, dan waktu tunggu yang bervariasi. Prioritas perbaikan adalah menyusun SOP layanan utama, matriks tanggung jawab, daftar periksa verifikasi, register arsip fisik dan digital, catatan pengawasan, serta register tindak lanjut. Langkah tersebut dapat meningkatkan konsistensi, ketertelusuran, dan akuntabilitas tanpa mengganti alur pelayanan yang telah dipahami pegawai dan masyarakat.

Referensi

- [1] Republik Indonesia, “Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik,” 2009. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no-25-tahun-2009>
- [2] Republik Indonesia, “Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah,” 2008. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/4876/pp-no-60-tahun-2008>
- [3] Pemerintah Kota Bogor, “Peraturan Wali Kota Bogor Nomor 33 Tahun 2022 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor,” 2022. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/343233/perwali-kota-bogor-no-33-tahun-2022>
- [4] Pemerintah Kota Bogor, “Peraturan Wali Kota Bogor Nomor 184 Tahun 2021 tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas, dan Tata Kerja di Lingkungan Kecamatan,” 2021. [Online]. Available: <https://jdih.kotabogor.go.id/peraturan/946/detail>
- [5] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control-Integrated Framework: Executive Summary. Durham, NC, USA: COSO, 2013. [Online]. Available: <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- [6] M. Rahman, G. B. Nangoi, and S. K. Walandouw, “Evaluasi sistem pengendalian intern pemerintah atas pelayanan perizinan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Daerah Provinsi Sulawesi Utara,” *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, vol. 15, no. 4, pp. 541-552, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32400/gc.15.4.30776.2020>
- [7] M. Muhaling, J. D. L. Warongan, and M. Y. B. Kalalo, “Sistem pengendalian intern pemerintah atas pelayanan izin Surat Persetujuan Berlayar pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Manado,” *Jurnal EMBA*, vol. 11, no. 3, pp. 848-859, 2023. [Online]. Available: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/50292>
- [8] G. Kusaeri, I. Elim, and L. M. Mawikere, “Evaluasi penerapan sistem pengendalian intern pemerintah pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Provinsi Sulawesi Utara,” *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, vol. 5, no. 2, pp. 1173-1182, 2022. [Online]. Available: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekosobudkum/article/view/40270>
- [9] S. P. Astiti and N. Agustin, “Penerapan sistem pengendalian intern pemerintah pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Makassar,” *Tangible Journal*, vol. 9, no. 2, pp. 263-274, 2024. DOI: <https://doi.org/10.53654/tangible.v9i2.539>
- [10] I. Irmawati, A. A. M. Wijaya, and M. A. Basir, “Transparansi pelayanan publik dalam administrasi kependudukan di Kantor Kelurahan Labalawa Kecamatan Betoambari Kota Baubau,” *Journal of Government Science Studies*, vol. 1, no. 2, pp. 50-57, 2022. DOI: <https://doi.org/10.30598/jgssvol1issue2page50-57>
- [11] P. L. Lutfia and E. Indartuti, “Kualitas pelayanan publik di bidang administrasi kependudukan: Studi pada Kelurahan Gebang Putih Kecamatan Sukolilo Kota Surabaya,” *Journal of Office Administration: Education and Practice*, vol. 2, no. 3, pp. 191-197, 2022. DOI: <https://doi.org/10.26740/joap.v2n3.p191-197>
- [12] A. Sabani and A. H. Rahadian, “Pengaruh profesionalitas dan disiplin kerja terhadap kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kelurahan Duren Seribu Kecamatan Bojongsari Kota Depok,” *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, vol. 1, no. 3, pp. 201-211, 2021. [Online]. Available: <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/JUMAIP/article/view/2826>
- [13] D. Aprisal and Pandoyo, “Pengaruh disiplin kerja, kompetensi pegawai dan fasilitas kerja terhadap kualitas pelayanan administrasi

- kependudukan dan pencatatan sipil di Kelurahan Makasar Kota Administrasi Jakarta Timur,” *Reformasi Administrasi*, vol. 12, no. 2, pp. 350-358, 2025. [Online]. Available: <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/reformasi/article/view/5415>
- [14] M. R. Fadli, “Memahami desain metode penelitian kualitatif,” *Humanika*, vol. 21, no. 1, pp. 33-54, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- [15] I. Lenaini, “Teknik pengambilan sampel purposive dan snowball sampling,” *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*, vol. 6, no. 1, pp. 33-39, 2021. DOI: <https://doi.org/10.31764/historis.v6i1.4075>
- [16] A. Rijali, “Analisis data kualitatif,” *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, vol. 17, no. 33, pp. 81-95, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>
- [17] N. Nurdahlia, Sugianto, and R. D. Harahap, “Analisis efektivitas pengendalian internal piutang dalam menghindari risiko kerugian piutang tak tertagih PT ABC,” *Jurnal Masharif Al-Syariah*, vol. 8, no. 3, pp. 159-175, 2023. DOI: <https://doi.org/10.30651/jms.v8i3.20413>
- [18] R. Indriani and D. Siswanto, “Evaluasi penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Satuan Kerja X,” *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, vol. 7, no. 4, pp. 3006-3017, 2023. DOI: <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1656>
- [19] J. Winarna, M. Muhtar, S. Sutaryo, and P. G. Amidjaya, “Government internal control system and local government administration performance: Evidence from Indonesian local governments,” *Public Finance Quarterly*, vol. 66, no. 2, pp. 88-107, 2021. DOI: https://doi.org/10.35551/PFQ_2021_S_2_5
- [20] A. Farhan, “Inovasi pelayanan publik pada pemerintah daerah di Indonesia,” *Matra Pembaruan*, vol. 7, no. 2, pp. 111-123, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21787/mp.7.2.2023.111-123>
- [21] U. A. Afrilia, A. P. M. H. Asy’Ary, U. Muhdiarta, Y. Mayasari, and M. Anangkota, “Transforming public services: The role of digital innovation in Indonesian municipal governance,” *Visioner: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*, vol. 16, no. 1, pp. 60-70, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54783/jv.v16i1.1043>