



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

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

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 7141-7149

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

Reformulasi Kualitas Pelayanan Publik Lokal melalui Transformasi Digital

Muhamad Adi Nias Putra, Ibnu Hajar, Abdul Hakim

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari

muhamadadinias@gmail.com, ibnuhajar@gmail.com, hajiabdulhakim12@gmail.com,

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi dinamika peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat kelurahan melalui analisis interaksi antara kompetensi birokrasi, budaya kerja, sistem administrasi, dan adaptasi digital. Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus kualitatif yang dilaksanakan di Kelurahan Bende, Kota Kendari, Indonesia, dengan melibatkan wawancara mendalam kepada informan kunci, observasi lapangan, dan analisis dokumen. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan bantuan perangkat lunak NVivo 12 Plus untuk mengidentifikasi pola berulang dalam perilaku organisasi dan praktik pelayanan publik. Hasil penelitian mengungkap empat tema dominan: (1) keterbatasan kapasitas teknis dan motivasi aparatur, (2) pergeseran budaya kerja dari birokrasi berorientasi aturan menuju birokrasi berorientasi pelayanan, (3) sistem administrasi yang masih manual dan terfragmentasi, serta (4) adopsi awal teknologi digital melalui pemanfaatan aplikasi pesan dan media sosial. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya bergantung pada reformasi prosedural, tetapi juga pada kemampuan aparatur untuk mengintegrasikan empati, akuntabilitas, dan inovasi dalam praktik kerja sehari-hari. Penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan teori micro-level public service performance melalui integrasi konsep Total Quality Management (TQM), SERVQUAL, dan Public Service Motivation (PSM) dalam konteks pemerintahan lokal di negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian menawarkan model penguatan local service excellence melalui pengembangan kompetensi aparatur, transformasi digital, dan peningkatan partisipasi masyarakat.

Kata kunci: Kualitas Pelayanan Publik, Tata Kelola Lokal, Transformasi Digital, Budaya Organisasi, Kompetensi Birokrasi

1. Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan indikator utama dalam menilai kualitas kinerja pemerintah, terutama di tingkat kelurahan yang menjadi ujung tombak interaksi langsung antara negara dan masyarakat (Asraf, 2014; Clifton et al., 2021; dos Anjos et al., 2023; Ferdinand et al., 2021). Dalam era desentralisasi dan otonomi daerah, tuntutan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang cepat, tepat, transparan, dan akuntabel semakin meningkat. Pemerintah daerah diharapkan mampu menghadirkan birokrasi yang responsif terhadap kebutuhan warga, sehingga tercipta kepercayaan dan legitimasi sosial terhadap aparatur pemerintah (Eichengreen et al., 2021; Garritzmann et al., 2023; Hartanto et al., 2021; Khankeh et al., 2022).

Namun demikian, berbagai studi dan observasi lapangan menunjukkan bahwa pelayanan publik di tingkat kelurahan masih menghadapi persoalan klasik yang belum terselesaikan secara sistematis. Di Kelurahan Bende, Kecamatan Kadia, Kota Kendari, masyarakat masih mengeluhkan lambannya pelayanan administrasi, ketidakpastian waktu penyelesaian dokumen, serta rendahnya kualitas komunikasi antara aparatur dan warga. Minimnya pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pelayanan turut memperburuk persepsi masyarakat terhadap kinerja aparatur kelurahan.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan yang nyata antara harapan masyarakat dan realitas pelayanan yang diterima. Permasalahan ini tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan sarana dan prasarana, tetapi juga mencerminkan lemahnya faktor sumber daya manusia, budaya organisasi birokrasi yang masih konvensional, serta sistem manajemen pelayanan yang belum sepenuhnya berorientasi pada prinsip pelayanan prima. Fenomena ini menandakan bahwa reformasi pelayanan publik di tingkat kelurahan belum sepenuhnya menyentuh aspek substantif yang menentukan efektivitas pelayanan (Lesmana et al., 2022; X. Lu et al., 2021; Simmonds et al., 2021).

Dalam konteks pembangunan pemerintahan modern, kualitas pelayanan publik memiliki peran strategis dalam memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Pelayanan publik yang profesional dan berintegritas tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan administratif warga, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) (Hikmal et al., 2025; Modise & Modise, 2023; Tahirs et al., 2023). Oleh karena itu, transformasi pelayanan publik perlu diarahkan pada penguatan kapasitas aparatur serta peningkatan sistem kerja berbasis digital (... et al., 2024; Aleksandrova et al., 2022).

Secara akademik, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait strategi pengembangan pelayanan publik di tingkat kelurahan. Kajian sebelumnya cenderung fokus pada aspek evaluatif, seperti pengukuran kepuasan masyarakat atau penilaian kinerja aparatur, tanpa mengintegrasikan dimensi manusia, sistem, dan teknologi dalam satu kerangka pengembangan yang komprehensif. Padahal, tantangan pelayanan publik saat ini menuntut adanya pendekatan holistik yang memadukan ketiga elemen tersebut secara sinergis.

Selain itu, sebagian besar literatur belum secara mendalam mengkaji dinamika kontekstual pelayanan publik di wilayah urban seperti Kelurahan Bende, yang memiliki karakteristik sosial-budaya khas dan tingkat partisipasi masyarakat yang beragam. Keterbatasan riset kontekstual ini menyebabkan model peningkatan kualitas pelayanan yang ditawarkan sering kali bersifat generik dan kurang sesuai dengan kebutuhan lokal. Hal ini menegaskan pentingnya studi yang berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap konteks sosial dan kelembagaan setempat.

Dengan mempertimbangkan kesenjangan empiris dan teoretis tersebut, penelitian ini berupaya merumuskan strategi pengembangan pelayanan publik yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di Kelurahan Bende. Pendekatan yang digunakan berorientasi pada integrasi antara penguatan kompetensi aparatur, optimalisasi sarana prasarana, serta penerapan teknologi informasi yang relevan dan kontekstual. Melalui pendekatan tersebut, diharapkan dapat dihasilkan strategi yang tidak hanya administratif, tetapi juga strategis dan partisipatif.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar empiris dan rekomendasi kebijakan bagi pemerintah daerah dalam mengembangkan model pelayanan publik yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Sementara secara teoretis, penelitian ini diharapkan berkontribusi pada pengayaan literatur mengenai pengembangan kualitas pelayanan publik berbasis konteks lokal di Indonesia. Dengan demikian, studi ini tidak hanya menjawab persoalan praktis di Kelurahan Bende, tetapi juga memperluas pemahaman akademik tentang inovasi pelayanan publik dalam kerangka tata kelola pemerintahan modern.

Sebagai landasan konseptual, kajian pustaka dalam penelitian ini berfokus pada teori dan model yang relevan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat lokal. Pembahasan dimulai dari konsep dasar manajemen mutu yang menjadi kerangka umum peningkatan kinerja organisasi publik, diikuti dengan teori pelayanan publik dan paradigma baru dalam birokrasi modern seperti *New Public Management* dan *Good Governance* (Modise & Modise, 2023). Selanjutnya, penelitian ini juga meninjau berbagai model strategis seperti *SERVQUAL*, *EFQM*, dan *Balanced Scorecard* yang dapat digunakan untuk mengukur serta memperbaiki kualitas layanan publik secara berkelanjutan. Pemahaman terhadap kerangka teoretis ini menjadi pijakan penting dalam merumuskan strategi pengembangan pelayanan publik yang adaptif terhadap konteks sosial, budaya, dan teknologi di Kelurahan Bende.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*qualitative case study design*) untuk memahami secara mendalam dinamika pengembangan pelayanan publik di tingkat kelurahan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi konteks sosial dan organisasi secara holistik, serta menangkap makna yang dibangun oleh para pelaku birokrasi dan masyarakat terhadap praktik pelayanan publik. Desain studi kasus memungkinkan identifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi kualitas pelayanan, baik dari sisi sumber daya manusia, sistem manajemen, maupun pemanfaatan teknologi digital.

Penelitian dilaksanakan di Kelurahan Bende, Kecamatan Kadia, Kota Kendari, yang dipilih secara purposif karena mewakili karakteristik wilayah urban dengan tingkat interaksi administratif yang tinggi antara aparatur dan masyarakat. Kelurahan ini memiliki kompleksitas pelayanan publik yang melibatkan berbagai jenis dokumen administrasi kependudukan dan pelayanan sosial. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan adanya

kesenjangan antara ekspektasi masyarakat dan kualitas layanan aktual, serta potensi penerapan inovasi berbasis digital yang masih terbatas.

Informan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria tertentu yang relevan terhadap tujuan penelitian. Informan terdiri dari unsur aparatur kelurahan, tokoh masyarakat, dan warga pengguna layanan publik. Aparatur dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses pelayanan administrasi, sementara masyarakat dipilih karena memiliki pengalaman nyata dalam menerima layanan. Jumlah informan tidak ditentukan secara kaku, tetapi mengacu pada prinsip data saturation, yaitu kondisi ketika informasi yang diperoleh sudah berulang dan tidak lagi menghasilkan temuan baru.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan yang telah disusun sebelumnya untuk menggali pengalaman, persepsi, dan strategi aparatur dalam memberikan pelayanan publik. Observasi dilakukan untuk memahami situasi pelayanan secara langsung, termasuk interaksi antara pegawai dan masyarakat, tata ruang kantor, serta penggunaan teknologi dalam proses layanan. Sementara itu, studi dokumentasi mencakup penelaahan dokumen administrasi, laporan kinerja, dan kebijakan kelurahan terkait pelayanan publik.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik (thematic analysis) mengikuti tahapan menurut (Clarke et al., 2021a, 2021b) yaitu: (1) familiarization dengan data, (2) generating initial codes, (3) searching for themes, (4) reviewing themes, (5) defining and naming themes, dan (6) producing the report. Proses ini dilakukan secara iteratif melalui pengkodean terbuka dan aksial untuk menemukan pola tematik yang relevan dengan fokus penelitian. Seluruh data dikelola menggunakan bantuan perangkat lunak analisis kualitatif seperti NVivo 12 Plus untuk menjaga konsistensi dan transparansi proses analisis.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas temuan, penelitian ini menerapkan strategi sebagaimana dikemukakan oleh (C. Lu et al., 2023), yang mencakup empat kriteria: credibility, transferability, dependability, dan confirmability. Keabsahan data dijaga melalui member checking dengan informan utama, triangulasi sumber dan teknik, serta peer debriefing dengan rekan peneliti untuk meminimalkan bias interpretatif. Selain itu, peneliti menyimpan seluruh catatan lapangan, transkrip wawancara, dan hasil analisis dalam audit trail sebagai bukti transparansi metodologis.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis tematik terhadap data wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan empat tema utama yang mencerminkan dinamika pengembangan pelayanan publik di Kelurahan Bende, yaitu:

1. Kapasitas dan Kompetensi Aparatur,
2. Budaya Kerja dan Orientasi Pelayanan,
3. Sistem dan Proses Administrasi, serta
4. Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Pelayanan Publik.

Keempat tema ini saling berhubungan dan membentuk sistem pelayanan yang kompleks, di mana kelemahan pada satu aspek berdampak langsung pada efektivitas aspek lainnya. Analisis ini dilakukan menggunakan NVivo 12 Plus, dan hasil pengodean menunjukkan 68 unit makna yang kemudian dikelompokkan ke dalam 12 subtema utama.

Tabel 1. Ringkasan Tema dan Subtema Hasil Analisis Tematik.

Tema Utama	Subtema	Deskripsi Empiris
1. Kapasitas dan Kompetensi Aparatur	a. Kompetensi teknis pelayanan b. Kemampuan komunikasi public c. Motivasi kerja aparatur	Sebagian aparatur memiliki keterbatasan dalam memahami regulasi pelayanan; komunikasi masih formalistik; motivasi dipengaruhi oleh dukungan pimpinan dan lingkungan kerja.

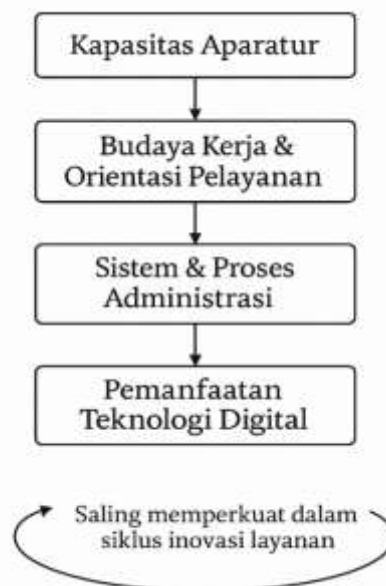
Tema Utama	Subtema	Deskripsi Empiris
2. Budaya Kerja dan Orientasi Pelayanan	a. Orientasi birokratis vs. pelayanan b. Nilai tanggung jawab dan empati c. Disiplin dan etos kerja	Budaya kerja masih berorientasi pada prosedur; empati terhadap warga mulai tumbuh tetapi belum konsisten; kedisiplinan dipengaruhi pengawasan langsung atasan.
3. Sistem dan Proses Administrasi	a. Alur pelayanan dan birokrasi internal b. Transparansi dan kejelasan prosedur c. Partisipasi masyarakat	Prosedur pelayanan belum terdigitalisasi penuh; waktu penyelesaian belum terstandar; masyarakat jarang dilibatkan dalam evaluasi layanan.
4. Pemanfaatan Teknologi Digital	a. Ketersediaan sarana TIK b. Adaptasi digital aparatur c. Implementasi layanan berbasis media sosial	Penggunaan WhatsApp dan media sosial sudah dimulai untuk komunikasi; namun sistem digital belum terintegrasi; pelatihan TIK masih minim.

Table 1 Hasil olah data 2025

Hasil analisis tematik yang disajikan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bende dipengaruhi oleh empat tema utama yang saling berhubungan secara sistemik, yaitu: kapasitas dan kompetensi aparatur, budaya kerja dan orientasi pelayanan, sistem dan proses administrasi, serta pemanfaatan teknologi digital. Keempat tema ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk suatu rantai nilai yang berkesinambungan dalam proses inovasi pelayanan publik.

Kapasitas aparatur menjadi fondasi awal yang menentukan sejauh mana budaya kerja dapat berkembang menuju orientasi pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Budaya kerja yang baik kemudian memengaruhi efektivitas sistem dan proses administrasi, yang pada gilirannya menciptakan kondisi organisasi yang lebih siap untuk mengadopsi teknologi digital. Pemanfaatan teknologi digital, ketika diimplementasikan secara adaptif dan partisipatif, akan memperkuat kembali kapasitas aparatur melalui peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.

Hubungan antara keempat tema tersebut bersifat dinamis dan membentuk siklus inovasi layanan publik yang berkelanjutan. Pola keterkaitan tersebut menggambarkan “Peta Hubungan Antar Tema Utama” sebagai representasi konseptual dari hasil penelitian ini. Gambar tersebut memperlihatkan alur logis dari pengembangan kapasitas aparatur hingga pemanfaatan teknologi digital, yang saling memperkuat dalam membangun ekosistem pelayanan publik yang adaptif dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.



Gambar 1. Peta Hubungan Antar Tema Utama

Gambar 1 menggambarkan bahwa peningkatan kapasitas aparatur menjadi fondasi bagi perubahan budaya kerja yang lebih berorientasi pelayanan. Hal ini kemudian memengaruhi efektivitas sistem administrasi dan mendorong kesiapan terhadap inovasi berbasis digital.

Tema 1: Kapasitas dan Kompetensi Aparatur

Temuan menunjukkan bahwa sebagian besar aparatur di Kelurahan Bende memiliki keterampilan dasar pelayanan administrasi, namun masih terbatas dalam aspek teknis seperti penggunaan teknologi informasi dan pemahaman regulasi terbaru. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelatihan pelayanan prima jarang dilakukan secara berkelanjutan. Beberapa aparatur mengaku belajar secara mandiri dari rekan sejawat atau pengalaman langsung. Selain itu, kemampuan komunikasi publik juga menjadi kendala, terutama dalam menjelaskan prosedur layanan kepada masyarakat dengan tingkat pendidikan beragam.

“Kadang kami kesulitan menjelaskan ke warga tentang dokumen yang harus dilengkapi, karena mereka sering salah paham dengan istilah administrasi,” (Informan A – Aparatur Kelurahan).

Motivasi kerja cenderung meningkat ketika dukungan pimpinan dan fasilitas kerja memadai. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan partisipatif dan lingkungan kerja kondusif menjadi determinan penting dalam peningkatan kompetensi aparatur.

Tema 2: Budaya Kerja dan Orientasi Pelayanan

Budaya kerja di kelurahan masih didominasi oleh orientasi birokratis dan formalistik. Aparatur lebih fokus pada pemenuhan prosedur administratif daripada kebutuhan masyarakat. Meskipun demikian, terdapat perubahan pola pikir di kalangan pegawai muda yang mulai menekankan pentingnya kecepatan dan keramahan pelayanan. Nilai empati terhadap warga mulai tumbuh, namun belum menjadi budaya dominan karena kurangnya sistem penghargaan berbasis kinerja pelayanan.

“Kami ingin melayani dengan cepat, tapi kadang sistem dan aturan membuat proses jadi lama,” (Informan B – Staf Pelayanan).

Fenomena ini menunjukkan adanya transisi budaya dari rule-driven menuju service-oriented bureaucracy, yang membutuhkan dukungan regulasi dan kepemimpinan transformatif untuk memperkuat orientasi pelayanan.

Tema 3: Sistem dan Proses Administrasi

Analisis observasi menunjukkan bahwa proses pelayanan administrasi masih dilakukan secara manual, mulai dari pencatatan data hingga pembuatan surat keterangan. Belum adanya standard operating procedure (SOP) digital menyebabkan perbedaan waktu penyelesaian antarpetugas. Selain itu, transparansi waktu dan biaya layanan belum sepenuhnya terpublikasi kepada masyarakat, sehingga memunculkan persepsi kurang akuntabel.

“Kami belum punya sistem antrian digital. Semua masih manual, jadi kadang warga menunggu lama,” (Informan C – Sekretaris Kelurahan).

Partisipasi masyarakat dalam evaluasi pelayanan masih rendah. Mekanisme umpan balik belum terinstitusionalisasi secara formal, padahal aspirasi warga dapat menjadi sumber inovasi pelayanan. Hal ini memperlihatkan perlunya desain sistem administrasi yang partisipatif dan berbasis data.

Tema 4: Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Pelayanan Publik

Pemanfaatan teknologi digital di Kelurahan Bende masih pada tahap awal. Beberapa layanan seperti komunikasi warga dan pelacakan dokumen sudah dilakukan melalui WhatsApp, tetapi belum ada sistem terintegrasi berbasis web atau aplikasi lokal. Hambatan utama adalah keterbatasan infrastruktur TIK, kurangnya literasi digital aparatur, dan belum adanya pelatihan sistematis terkait e-Government.

“Kami sudah mulai pakai WhatsApp untuk konfirmasi berkas, tapi belum ada sistem resmi dari pemerintah kota,” (Informan D – Kepala Seksi Pelayanan Umum).

Meskipun demikian, adaptasi terhadap teknologi menunjukkan tren positif. Beberapa aparaturnya muda berinisiatif mengelola media sosial kelurahan untuk menyebarkan informasi publik. Hal ini membuka peluang penerapan inovasi digital berbasis kearifan lokal yang dapat meningkatkan transparansi dan aksesibilitas layanan publik.

Dari keempat tema di atas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bende sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kompetensi aparaturnya, transformasi budaya kerja, reformasi sistem administrasi, dan adopsi teknologi digital. Kelemahan pada salah satu komponen akan menghambat efektivitas sistem secara keseluruhan. Oleh karena itu, strategi pengembangan pelayanan publik perlu dirancang secara terintegrasi dengan mempertimbangkan konteks sosial-budaya dan kesiapan teknologi lokal.

Pembahasan

Integrasi Kapasitas Aparatur dan Prinsip Total Quality Management

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis dan motivasi aparaturnya menjadi fondasi utama dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bende. Kondisi ini sejalan dengan prinsip Total Quality Management (TQM) yang dikemukakan oleh Deming (1986), yang menekankan pentingnya peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pembelajaran berkelanjutan dan keterlibatan penuh dalam proses pelayanan. Dalam konteks pemerintahan lokal, aparaturnya tidak hanya berperan sebagai pelaksana prosedur administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menentukan citra dan efektivitas birokrasi.

Secara empiris, rendahnya kompetensi digital dan kemampuan komunikasi publik mengindikasikan perlunya investasi berkelanjutan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan pendapat Goetsch dan Davis (2016) bahwa peningkatan mutu layanan harus dimulai dari perbaikan sistem manusia sebelum menyentuh sistem teknis. Dengan demikian, transformasi pelayanan di tingkat kelurahan hanya akan berhasil jika pengembangan kompetensi aparaturnya menjadi prioritas strategis pemerintah daerah.

Transformasi Budaya Kerja Menuju Orientasi Pelayanan Publik

Budaya kerja di Kelurahan Bende yang masih cenderung prosedural memperlihatkan bahwa paradigma birokrasi tradisional (rule-driven bureaucracy) masih kuat. Namun, indikasi perubahan perilaku pegawai muda menuju pendekatan yang lebih service-oriented menunjukkan adanya peluang reformasi budaya organisasi. Hasil ini memperkuat gagasan Osborne dan Gaebler (1992) dalam kerangka Reinventing Government, bahwa pelayanan publik yang efektif harus menggeser fokus dari kepatuhan terhadap aturan menjadi pemenuhan kebutuhan warga.

Fenomena ini juga berkaitan dengan konsep Public Service Motivation (PSM) yang dikemukakan oleh Perry dan Wise (1990), di mana motivasi intrinsik untuk melayani masyarakat berperan penting dalam membentuk perilaku pelayanan yang etis dan empatik. Dalam konteks Kelurahan Bende, peningkatan PSM dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan berbasis kinerja pelayanan, kepemimpinan yang inspiratif, serta pembentukan nilai kolektif tentang pentingnya empati dan tanggung jawab sosial aparaturnya terhadap warga.

Reformasi Sistem Administrasi dan Dimensi SERVQUAL

Sistem pelayanan administrasi di Kelurahan Bende yang masih manual memperlihatkan kesenjangan antara ekspektasi masyarakat dan kapasitas birokrasi. Dalam perspektif model SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), kelemahan utama terjadi pada dimensi reliability dan responsiveness, yaitu ketidakmampuan organisasi dalam memberikan pelayanan secara konsisten dan tanggap terhadap kebutuhan pengguna.

Ketiadaan SOP digital dan ketidakpastian waktu pelayanan memperlemah aspek assurance dan tangibles, sehingga menurunkan tingkat kepercayaan publik. Temuan ini menegaskan pentingnya perumusan sistem pelayanan berbasis data dan teknologi untuk menciptakan standar kerja yang terukur. Dengan demikian, strategi reformasi pelayanan publik perlu memprioritaskan penyusunan SOP digital, transparansi informasi, dan mekanisme umpan balik warga sebagai bentuk akuntabilitas horizontal yang memperkuat kepercayaan masyarakat.

Digitalisasi Pelayanan dan Tantangan Implementasi E-Government

Pemanfaatan teknologi digital di Kelurahan Bende masih bersifat parsial, terbatas pada komunikasi melalui aplikasi pesan dan media sosial. Kondisi ini menunjukkan tahap awal dari proses transformasi menuju e-Government, sebagaimana dijelaskan oleh Heeks (2006), di mana digitalisasi birokrasi memerlukan kesiapan infrastruktur, kapasitas sumber daya manusia, dan regulasi pendukung.

Meskipun demikian, inisiatif aparaturnya muda untuk mengelola media sosial kelurahan menunjukkan adanya embrio inovasi digital berbasis masyarakat. Temuan ini sejalan dengan studi Suryani dan Putra (2022) yang menegaskan bahwa digitalisasi pelayanan publik di tingkat lokal tidak selalu memerlukan sistem kompleks, tetapi dapat dimulai dari inovasi sederhana yang relevan dengan konteks sosial dan budaya. Dalam hal ini, strategi penguatan literasi digital aparaturnya dan kolaborasi antarunit pemerintahan menjadi langkah penting untuk mengatasi resistensi perubahan dan meningkatkan efisiensi pelayanan.

Sinergi antara Manusia, Sistem, dan Teknologi

Analisis menyeluruh memperlihatkan bahwa tiga elemen utama — manusia, sistem, dan teknologi — saling memengaruhi dalam membentuk kualitas pelayanan publik. Kapasitas aparaturnya menentukan efektivitas sistem, sementara sistem yang baik memperkuat pemanfaatan teknologi, dan teknologi yang efektif mempercepat transformasi budaya kerja. Hubungan sinergis ini sesuai dengan kerangka EFQM Excellence Model (European Foundation for Quality Management, 2013), yang menekankan integrasi antara kepemimpinan, strategi, dan hasil pelanggan (customer results).

Dalam konteks Kelurahan Bende, sinergi ini masih bersifat parsial, di mana peningkatan satu aspek belum sepenuhnya diikuti oleh adaptasi aspek lainnya. Oleh karena itu, reformasi pelayanan publik perlu diarahkan pada holistic integration yang memadukan perbaikan perilaku, sistem kerja, dan inovasi teknologi secara simultan.

Perspektif Good Governance dan Partisipasi Masyarakat

Kualitas pelayanan publik juga berkorelasi dengan prinsip Good Governance yang meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan responsivitas (World Bank, 2007). Temuan bahwa masyarakat belum banyak dilibatkan dalam evaluasi pelayanan menandakan lemahnya aspek partisipatif dalam tata kelola lokal. Padahal, menurut Dwiyanto (2018), partisipasi masyarakat berperan penting dalam membentuk legitimasi sosial dan mengontrol perilaku birokrasi.

Dengan demikian, penguatan mekanisme citizen feedback dan forum konsultatif di tingkat kelurahan menjadi kunci untuk memastikan pelayanan publik tidak hanya efisien, tetapi juga inklusif. Pendekatan ini dapat mengubah hubungan masyarakat dan birokrasi dari pola “pemberi dan penerima layanan” menjadi “mitra dalam perbaikan layanan”.

Implikasi Teoretis

Dari perspektif akademik, penelitian ini memperkaya literatur tentang pelayanan publik di tingkat mikro birokrasi dengan mengintegrasikan tiga pendekatan utama: TQM (fokus pada proses internal), SERVQUAL (fokus pada pengalaman pengguna), dan NPM (fokus pada efisiensi dan inovasi). Integrasi ini menghasilkan model konseptual yang menggambarkan bahwa kualitas pelayanan publik di tingkat kelurahan tidak hanya bergantung pada struktur organisasi, tetapi juga pada kemampuan aparaturnya untuk beradaptasi dengan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Model ini dapat menjadi dasar pengembangan kerangka kerja baru untuk Local Service Excellence Framework di Indonesia.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan pelayanan publik di Kelurahan Bende perlu difokuskan pada empat arah utama: Penguatan kapasitas aparaturnya melalui pelatihan teknis dan komunikasi publik; Transformasi budaya kerja menuju orientasi pelayanan yang empatik dan kolaboratif; Digitalisasi sistem pelayanan secara bertahap melalui integrasi teknologi sederhana yang relevan; dan Peningkatan partisipasi masyarakat melalui mekanisme umpan balik dan keterlibatan warga dalam evaluasi layanan.

Keempat arah ini tidak hanya meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga memperkuat legitimasi pemerintah lokal di mata masyarakat melalui praktik pelayanan yang responsif, transparan, dan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat kelurahan merupakan proses multidimensional yang bergantung pada interaksi dinamis antara kompetensi aparatur, budaya kerja, sistem administrasi, dan pemanfaatan teknologi digital. Hasil analisis di Kelurahan Bende menunjukkan bahwa meskipun sebagian aparatur telah menunjukkan orientasi pelayanan yang positif, keterbatasan kapasitas teknis, budaya birokratis yang kuat, serta minimnya digitalisasi masih menjadi hambatan utama tercapainya pelayanan yang efektif dan responsif. Transformasi pelayanan publik membutuhkan pendekatan integratif yang tidak hanya menekankan efisiensi prosedural, tetapi juga membangun nilai empati, transparansi, dan partisipasi masyarakat. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik tidak semata ditentukan oleh keberadaan regulasi dan sistem, melainkan oleh sejauh mana aparatur memiliki komitmen untuk melayani secara profesional dan inovatif. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman terhadap micro-level public service performance dengan mengintegrasikan konsep Total Quality Management (TQM), SERVQUAL, dan Public Service Motivation (PSM) dalam konteks birokrasi lokal Indonesia. Model konseptual yang dihasilkan menunjukkan bahwa kualitas layanan publik dipengaruhi oleh sinergi tiga dimensi utama: manusia (human capital), sistem (administrative mechanism), dan teknologi (digital adaptation). Pendekatan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori public service excellence yang lebih kontekstual bagi negara berkembang. Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis bagi pemerintah daerah, antara lain: Perluasan program pelatihan aparatur secara berkelanjutan, khususnya dalam literasi digital dan komunikasi publik. Pembentukan budaya kerja berbasis empati dan kinerja pelayanan, dengan sistem penghargaan yang menilai perilaku pelayanan, bukan hanya hasil administratif. Digitalisasi bertahap layanan publik melalui integrasi aplikasi sederhana yang sesuai dengan kapasitas teknis dan kondisi masyarakat lokal. Penguatan mekanisme partisipasi masyarakat, seperti forum konsultatif warga atau survei kepuasan daring, untuk menciptakan layanan publik yang lebih inklusif dan akuntabel. Penelitian ini terbatas pada satu lokasi studi kasus dan belum mencakup perbandingan lintas wilayah. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk Melakukan analisis komparatif antar-kelurahan untuk menilai variasi praktik pelayanan publik dalam konteks sosial dan geografis yang berbeda; Mengembangkan model evaluasi digital readiness bagi aparatur lokal sebagai indikator kesiapan transformasi pelayanan berbasis teknologi; dan Mengintegrasikan perspektif masyarakat secara lebih luas melalui pendekatan partisipatif, seperti co-creation dalam desain inovasi layanan publik.

Referensi

1. Aleksandrova, A., Truntsevsky, Y., & ... (2022). Digitalization and its impact on economic growth. *Brazilian Journal of ...*, Query date: 2025-09-20 05:44:49. <https://www.scielo.br/j/rep/a/K5CLs3KfvVxKPJVSgwhzCbG/>
2. Asraf, A. (2014). Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Keputusan Menyimpan Dana Di Bank Muamalat Indonesia Cabang Pasaman Barat Dengan Religiusitas Sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 2(1), 61–72.
3. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
4. Clarke, E., McCauley, J., & Lord, C. (2021a). Post-high school daily living skills in autism spectrum disorder. *Journal of the American Academy of ...*, Query date: 2025-10-06 05:06:49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890856720320761>
5. Clarke, E., McCauley, J., & Lord, C. (2021b). Post-high school daily living skills in autism spectrum disorder. *Journal of the American Academy of ...*, Query date: 2025-10-06 05:06:49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890856720320761>
6. Clifton, J., Warner, M., Gradus, R., & ... (2021). Re-municipalization of public services: Trend or hype? *Journal of Economic Policy*, Query date: 2025-09-20 05:45:26. <https://doi.org/10.1080/17487870.2019.1691344>
7. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
8. Dewi, R. A. (2023). Collaborative governance in improving public service innovation in local government. *Journal of Public Administration and Governance*, 13(2), 57–70. <https://doi.org/10.5296/jpag.v13i2.20758>
9. Dos Anjos, D. S. O., Scherer, M. D. dos A., Cantalino, J. L. R., & da Silva, E. N. (2023). Pay for performance in Brazilian primary health care: Quality of work processes, actions and services. *International Journal of Public Sector Management*, 36(6/7), 578–591.
10. Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
11. Eichengreen, B., Aksoy, C., & Saka, O. (2021). Revenge of the experts: Will COVID-19 renew or diminish public trust in science? *Journal of Public Economics*, Query date: 2025-09-23 04:43:06. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272720302073>
12. European Foundation for Quality Management. (2013). *EFQM excellence model*. Brussels: EFQM Publications.
13. Ferdinand, E., Bisong, B., & ... (2021). Bureaucracy and public policy implementation in the Nigerian public service: Some salient issues. *Journal of Good ...*, Query date: 2025-09-21 03:25:36. https://www.researchgate.net/profile/Gabriel-Inakefe/publication/352882629_Bureaucracy_and_Public_Policy_Implementation_in_the_Nigerian_Public_Service_Some_Salient_Issues/links/60dde58d299bf1ea9ed5c9e1/Bureaucracy-and-Public-Policy-Implementation-in-the-Nigerian-Public-Service-Some-Salient-Issues.pdf
14. Garritzmann, J., Neimanns, E., & ... (2023). Public opinion towards welfare state reform: The role of political trust and government satisfaction. *European Journal of ...*, Query date: 2025-09-23 04:43:06. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12501>
15. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (8th ed.). New York: Pearson Education.

16. Hartanto, D., Agussani, A., & Dalle, J. (2021). Antecedents of Public Trust in Government During the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, Query date: 2025-09-23 04:43:06. <https://www.jstor.org/stable/48710107>
17. Heeks, R. (2006). *Implementing and managing eGovernment: An international text*. London: SAGE Publications.
18. Hikmal, A., Muhjad, H., & Brata, T. (2025). Synchronization of Legislation on Narcotics Abuse by Civil Servants from the Perspective of General Principles of Good Governance. *Journal of Scientific Research ...*, Query date: 2025-09-21 03:23:41. <https://jsret.knppub.com/index.php/jrest/article/view/703>
19. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
20. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
21. Khankeh, H., Pourebrahimi, M., & ... (2022). Public trust, preparedness, and the influencing factors regarding COVID-19 pandemic situation in Iran: A population-based cross-sectional study. *Asian Journal of ...*, Query date: 2025-09-23 04:43:06. https://journals.lww.com/shbh/fulltext/2022/05040/public_trust_preparedness_and_the_influencing.2.aspx
22. Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172–198. <https://doi.org/10.1108/17566690910971445>
23. Lesmana, D., Rosadi, B., Hermana, D., & ... (2022). Analyzing the effect of bureaucratic leadership on public service motivation and job performance. *Journal of Local ...*, Query date: 2025-09-21 03:22:38. <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/LOGOS/article/view/20904>
24. Lu, C., Hu, B., Li, Q., Bi, C., & Ju, X. (2023). Psychological inoculation for credibility assessment, sharing intention, and discernment of misinformation: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research*, Query date: 2025-10-06 05:03:07. <https://www.jmir.org/2023/1/e49255/>
25. Lu, X., Lee, H. J., Yang, S.-B., & Song, M. H. (2021). The Dynamic Role of Emotional Intelligence on the Relationship Between Emotional Labor and Job Satisfaction: A Comparison Study of Public Service in China and South Korea. *Public Personnel Management*, 50(3), 356–380. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0091026020946476>
26. Modise, J., & Modise, P. (2023). Improved public trust, integrity and good governance with respect to corruption. ... *Journal of Innovative Science and ...*, Query date: 2025-09-23 04:43:06. https://www.researchgate.net/profile/Professor-Modise/publication/370496696_Improved_Public_Trust_Integrity_and_Good_Governance_with_Respect_to_Corruption/links/672b13e077b63d1220dd03dd/Improved-Public-Trust-Integrity-and-Good-Governance-with-Respect-to-Corruption.pdf
27. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
28. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
29. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
30. Rahman, M. (2021). Building human resource capacity for service excellence: A study of local bureaucracies in Indonesia. *Asian Journal of Public Administration*, 43(1), 55–71. <https://doi.org/10.1080/02598272.2021.1895402>
31. Sahathevan, R., Kraemer, T., Hair, C., & ... (2024). Factors influencing the successful implementation of a novel digital health application to streamline multidisciplinary communication across multiple organisations for *Journal of Evaluation ...*, Query date: 2025-09-20 21:36:50. <https://doi.org/10.1111/jep.13923>
32. Simmonds, H., Gazley, A., Kaartemo, V., Renton, M., & ... (2021). Mechanisms of service ecosystem emergence: Exploring the case of public sector digital transformation. *Journal of Business ...*, Query date: 2025-09-21 03:29:27. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632100566X>
33. Suryani, D., & Putra, W. A. (2022). Digital transformation in public sector: Evaluating e-government readiness in Indonesia's local administrations. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101723. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101723>
34. Tahirs, J., Haerani, S., & Umar, F. (2023). The influence of leadership commitment, human capital and work culture on bureaucratic performance through good governance of local governments in South *Journal of Professional Business ...*, Query date: 2025-09-21 03:22:38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9070091>
35. World Bank. (2007). *Strengthening world governance: Governance and anti-corruption strategy*. Washington, DC: World Bank Publications.