

**STRATEGI KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN  
KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR KELURAHAN DUKUH  
MENANGGAL KOTA SURABAYA**

**Fanny Ofelia Agustin**

Program Studi Administrasi Publik,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
[fannyofeliaagustin@gmail.com](mailto:fannyofeliaagustin@gmail.com);

**V. Rudy Handoko**

Program Studi Administrasi Publik,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
[rudyh@untag-sby.ac.id](mailto:rudyh@untag-sby.ac.id);

**Eddy Wahyudi**

Program Studi Administrasi Publik,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,  
[ediwahyudi@untag-sby.ac.id](mailto:ediwahyudi@untag-sby.ac.id);

**ABSTRAK**

Pelayanan publik merupakan suatu kinerja yang dilakukan pemerintah untuk masyarakat, salah satu lembaga instansi pemerintah yang memberikan pelayanan secara langsung kepada masyarakat yaitu Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan serta faktor apa saja yang menghambat kinerja pegawai dalam melaksanakan proses pelayanan di Kelurahan Dukuh Menanggal. Jenis penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif deskriptif. Sedangkan fokus penelitian menggunakan teori Agus Dwiyanto (2006 : 50) tentang lima indikator kinerja pegawai birokrasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada indikator Produktivitas, Kualitas Layanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas sudah dalam kategori cukup baik. Sedangkan faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan proses pelayanan yaitu masih terdapat masyarakat yang tidak kooperatif dan menuntut pelayanan harus lebih cepat, terkendala jaringan sistem online error sehingga memperlambat kinerja pelayanan, dan terkadang terjadi kesalahan oleh pihak dispendukcapil terkait tidak telitinya petugas dalam menerbitkan dokumen.

**Kata kunci:** *Strategi, Kinerja Pegawai, Pelayanan Publik*

**ABSTRACT**

Public service is a performance carried out by the government for the community, one of the government agencies that provides services directly to the community,

namely the Dukuh Menanggal Village, Surabaya City. The purpose of this study was to determine employee performance strategies in improving the quality of services provided and what factors hindered employee performance in carrying out the service process in Dukuh Menanggal Village. The type of research used is descriptive qualitative method. While the research focus uses the theory of Agus Dwiyanto (2006: 50) about the five performance indicators of public bureaucracy employees. The results of the study show that employee performance on the indicators of Productivity, Service Quality, Responsiveness, Responsibility and Accountability is in a fairly good category. While the inhibiting factors that affect the performance of employees in carrying out the service process are that there are still people who are not cooperative and demand that services be faster, constrained by the online error system network which slows down service performance, and sometimes errors occur by the Civil Registry Office related to the officers' carelessness in issuing documents.

**Keywords:** *Strategy, Employee Performance, Public Service*

## **A. PENDAHULUAN**

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang sesuai dengan amanat UUD 1945 maka pemerintah pusat memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya sendiri. Untuk menciptakan terwujudnya kesejahteraan masyarakat pemerintah daerah melakukan strategi melalui pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat. Salah satu dari strategi pemerintah daerah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat yang baik dan efisien.

Dalam meningkatkan pelayanan publik pemerintah daerah diberikan keleluasaan lebih besar untuk merancang dan menentukan sendiri jenis pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Seiring dengan hal itu tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas terus meningkat dari waktu ke waktu. Tuntutan tersebut semakin berkembang seiring dengan tumbuhnya kesadaran bahwa warga negara memiliki hak untuk dilayani dan kewajiban pemerintah daerah untuk dapat memberikan pelayanan.

Tantangan yang dihadapi dalam pelayanan publik bukan hanya menciptakan sebuah pelayanan yang efisien, tetapi juga bagaimana pelayanan juga dapat dilakukan dengan tanpa membedakan status dari masyarakat yang dilayani. Salah satu filosofi dari otonomi daerah adalah semakin mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat, selayaknya perlu diketahui terlebih dahulu persoalan-persoalan yang dihadapi oleh masyarakat. Setelah permasalahan pelayanan masyarakat diinventarisir dan dilakukan analisis, maka perlu dilakukan strategi pelayanan yang efektif dan sesuai dengan karakteristik wilayah dan penduduknya.

Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik menyatakan, negara berkewajiban untuk melayani setiap warga negara dan penduduknya dalam rangka memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya. (Hardiansyah, 2017) juga menyatakan bahwa pelayanan publik berorientasi

kepada kepentingan publik atau rakyat, maka negara berusaha sedemikian rupa untuk melayani rakyatnya. Pemerintah memiliki kewajiban memberikan pelayanan publik yang merata keseluruh masyarakat (Syafriyani & Zaituna, 2018). Dalam mencapai pelayanan yang prima pemerintah harus memiliki ketrampilan serta kemampuan menangani masalah secara professional dan terbarukan.

Kunci berhasilnya suatu usaha maupun kegiatan yang bersifat jasa ialah pelayanan. Rasa puas masyarakat tergantung pada besarnya peran pelayanan. Semakin terlihatnya fungsi layanan, oleh karena itu tidak heran bila pelayanan sering kali menjadi pembicaraan karena menarik perhatian yang besar, baik perhatian masyarakat maupun manajemen sendiri, baik secara spesifik ataupun pada hubungannya inti usaha. Pelayanan adalah tugas utama yang dilakukan aparatur sipil negara yang menjadi abdi negara maupun abdi masyarakat. Baiknya pelayanan pada masyarakat harus didorong dengan aparatur yang kompeten, handal, dan juga dapat menjalankan tugas utama serta perannya berdasarkan pada bidang tanggung jawab yang diberikan untuknya.

Pada organisasi pemerintahan, pegawai adalah asset terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi. Ini dikarenakan pegawai memiliki tanggung jawab untuk mempercepat kegiatan yang ada dalam organisasi misalnya, menetapkan rencana dan melaksanakan strategi. Maka dari itu, pegawai menjadi faktor penting yang wajib dijaga oleh organisasi, selaras dengan segala hal yang menuntut organisasi untuk menghadapi berbagai tantangan, sehingga setiap organisasi perlu mengambil langkah untuk melakukan upaya dalam menjaga kualitas dari sumber daya manusianya. Tentunya, semua pegawai wajib untuk memiliki kinerja tinggi dan maksimal.

Kinerja adalah “hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode” (Fahmi, 2014). Kinerja pada suatu organisasi dapat ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu.

Pelaksanaan tugas pegawai khususnya bidang pemerintahan pada unit kerja yaitu fungsi “pelayanan”, arah organisasi harus berpusat pada pelanggan. Dalam rangka memberikan pelayanan prima dan untuk mencapai keberhasilan organisasi pemerintah banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia atau pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut. Pegawai Negeri Sipil adalah aparatur negara dan merupakan garda terdepan yang berperan penting sebagai alat dalam mewujudkan tujuan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada sarana dan prasarana modern, tetapi juga tergantung pada orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Manusia dalam suatu organisasi juga dapat dipahami sebagai resource atau driver, hal ini merupakan penjelasan kembali pada pengertian “Man Behind The Gun”, bahwa kelangsungan suatu organisasi banyak bergantung pada perilaku manusia yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Pegawai Negeri Sipil Negara, dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil yaitu penduduk negara Indonesia yang sudah memenuhi kriteria tertentu lalu diresmikan menjadi Pegawai ASN oleh pimpinan kepegawaian untuk berada di posisi pemerintahan. Oleh karena itu, setiap pegawai diwajibkan untuk memiliki kinerja yang tinggi demi mendukung keberhasilan organisasi. Realisasi terhadap kinerja yang tinggi adalah hal terpenting untuk birokrasi karena pekerjaan akan berjalan secara efektif dan efisien jika pegawai tersebut memiliki kinerja yang tinggi, sehingga diharapkan dapat mendukung tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi.

Kelurahan merupakan lembaga instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik paling dekat dengan masyarakat. Dalam Undang-Undang No 17 Tahun 2018 Pasal 25 perihal kedudukan kelurahan serta tugas lurah adalah kelurahan menjadi perangkat kecamatan yang mempunyai tugas serta fungsi melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kelurahan yang dipimpin oleh lurah. Selain melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud di ayat (1), lurah di bantu oleh perangkat kelurahan untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh camat, dan untuk tugas lurah salah satunya adalah memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Kelurahan Dukuh Menanggal adalah lembaga atau instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung.

Obsevasi awal peneliti menunjukkan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh pegawai Kelurahan Dukuh Menanggal Surabaya cukup baik, namun masih ada sebagian masyarakat yang masih belum kooperatif dalam mengikuti pelayanan yang ada, terlihat bahwa sebagian masyarakat masih belum melengkapi berkas persyaratan yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan pelayanan, yang diinginkan masyarakat adalah pelayanan yang cepat tetapi syarat untuk mempersiapkan masyarakat file masih kurang lengkap bahkan tidak tahu sama sekali sehingga bisa membuat pelayanan menjadi lebih lambat dari biasanya. Terkait dengan adanya permasalahan terkait pelayanan di Kantor Kelurahan Dukuh Menanggal, diperlukan strategi yang tepat guna meningkatkan kualitas pelayanan yang ada. Perumusan strategi dapat dilakukan dengan menganalisis lingkungan internal instansi dan lingkungan eksternal instansi. Selanjutnya dapat ditentukan strategi sesuai dengan kebutuhan sehingga strategi peningkatan pelayanan dapat dilakukan dengan menerapkan beberapa strategi.

Hal tersebutlah yang membuat peneliti tertarik untuk mengetahui dan mendiskripsikan lebih dalam tentang bagaimana strategi yang dilakukan pegawai Kantor Kelurahan Dukuh Menanggal Surabaya sebagai lembaga pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanannya guna membantu menciptakan pelayanan yang lebih prima di mata publik. Oleh karena itu judul yang diambil peneliti berkaitan dengan penelitian ini adalah “Strategi Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya.”

## **B. METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Bogdan & Biklen, S (1992: 21-22) dalam

(Rahmat, 2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Penelitian ini berusaha mengenali dan menggambarkan strategi kinerja pegawai dalam meningkatkan pelayanan publik pada kantor Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya serta apa saja faktor penghambatnya.

Penelitian ini menggunakan teori dari Agus Dwiyanto (2006 : 50) tentang teorinya 5 indikator untuk mengukur kinerja pegawai birokrasi publik, yaitu: Produktivitas, Kualitas Layanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas.

### **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Strategi Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya**

Untuk mengetahui kinerja pegawai dalam meningkatkan pelayanan publik di kantor Kelurahan Dukuh Menanggal saat ini, peneliti menggunakan lima indikator kinerja birokrasi publik yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2006 : 50), yaitu Produktivitas, Kualitas Layanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas.

##### **Produktivitas**

Produktivitas merupakan ciri kepribadian yang tampak dalam bentuk sikap mental dan mengandung arti keinginan dan usaha dari seorang individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas hidupnya.

Dalam indikator Produktivitas kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Kelurahan Dukuh Menanggal telah dilakukan dengan baik dengan menerapkan pelayanan prima seperti, pelayanan Jemput Bola atau secara door to door dengan datang kerumah-rumah warga yang telah mengurus pelayanan. Lalu dalam kepengurusan pelayanan tersebut didukung oleh pelayanan yaang sudah berbasis online seperti E-Klampid dan SSW Alfa yang mana dapat mendukung dan mempermudah masyarakat menjadi lebih efisien, lalu untuk masyarakat yang kurang memahami sistem online ini akan diarahkan dengan datang ke kelurahan membawa berkas yang sudah disiapkan untuk kepengurusan pelayanan yang dituju. Serta pelayanan di Kelurahan Dukuh Menanggal sudah menerapkan sistem pelayanan Sayang Warga atau pelayanan turun lapangan yang diadakan di balai rw masing-masing setiap hari Senin sampai Jum'at sesuai dengan jam kerja dengan melakukan pelayanan secara administratif yang diperlukan oleh warga.

##### **Kualitas Layanan**

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

Dalam hal ini kualitas layanan di Kantor Kelurahan Dukuh Menanggal dikategorikan cukup baik. Dari segi sarana dan prasarana dianggap cukup untuk menunjang pelaksanaan pelayanan dan membantu kinerja pegawai menjadi lebih cepat, efektif dan efisien saat mengontrol dan mengakses pengajuan secara online sehingga mampu memberikan lebih kepada masyarakat mengenai pelayanan.

Namun pada kualitas pelayanan sisi masyarakat masih dianggap kurang baik karena pengejaan nama yang kurang jelas dapat memberikan kesulitan bagi pemohon saat melakukan layanan lainnya.

### **Responsivitas**

Responsivitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Respons perlu dimasukkan ke dalam indikator kerja karena menggambarkan secara langsung kemampuan organisasi pemerintah dalam menjalankan misi dan tujuannya.

Sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti dalam responsivitas dianggap cukup baik karena pegawai memberikan informasi pelayanan kepada pemohon mengenai prosedur dan persyaratan pelayanan, adanya kemampuan tanggap cepat kinerja pegawai dalam melaksanakan pelayanan publik dengan memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat tanpa melihat sisi kehidupan masyarakat. Sedangkan hambatan saat melakukan pelayanan pada jaringan sistem komputerisasi masih dianggap kurang baik karena dimana data tersebut seringkali error.

### **Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilalukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

Untuk hasil observasi Responsibilitas yang saya temukan sudah baik dan berjalan baik dengan adanya pengaduan secara langsung dan membantu kinerja pegawai dalam pelayanan seberapa tanggap cekatan atau tanggung jawab pegawai jika ada permasalahan dari masyarakat saat melakukan pelayanan. Selain itu pegawai di Kantor Kelurahan Dukuh Menanggal sudah disiplin dalam bekerja sesuai dengan jam operasional. Pegawai juga mampu menyelesaikan pelayanan yang diajukan oleh masyarakat dengan cepat dan tepat selama tidak terjadi kendala.

### **Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik menunjukkan pada berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik yang konsisten dengan kehendak masyarakat.

Untuk hasil observasi akuntabilitas sudah dikategorikan baik. Akuntabilitas pelayanan yang dilaksanakan pegawai Kelurahan Dukuh Menanggal cukup memenuhi nilai transparansi karena mengungkapkan secara jelas prosedur pelayanan melalui penetapan prosedur pelayanan dan maklumat pelayanan. Pegawai bekerja sesuai dengan SOP yang ada dalam memberikan informasi kepada masyarakat, terutama yang berkaitan dengan waktu dan dalam memberikan pelayanan juga tidak ada pungutan biaya tertentu.

Berdasarkan seluruh uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kelurahan Dukuh Menanggal cukup berjalan baik meskipun beberapa hal masih mungkin untuk ditingkatkan sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik di lingkungan Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya.

### **Faktor yang Menghambat Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya**

Dalam proses pelayanan publik di Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya tentunya tidak selalu berjalan sesuai dengan yang diharapkan, masih terdapat faktor-faktor yang menghambat proses pelayanan publik. Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti maka dapat diketahui faktor-faktor yang menghambat kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Masih terdapat masyarakat yang tidak kooperatif dalam berpartisipasi untuk mengurus pelayanan dan menuntut pelayanan harus lebih cepat. Hal tersebut dibuktikan dengan masyarakat masih ada yang datang ke Kelurahan dengan membawa berkas yang kurang sesuai dengan persyaratan pelayanan yang diajukan dan cenderung tidak mau mengalah (ngeyel) agar berkas-berkas dan pelayanan tersebut harus segera diatasi dengan unsur memaksa dan bahkan menimbulkan ketegangan antar masyarakat dan pegawai pemberi pelayanan.
2. Dalam proses pelayanan terkadang masih terkendala jaringan sistem online yang tiba-tiba error sehingga memperlambat kinerja pelayanan yang pegawai berikan dan proses pelayanan menjadi lebih lama dari biasanya.
3. Dan juga terkadang terjadi kesalahan oleh pihak dispendukcapil terkait tidak telitinya petugas dalam menerbitkan dokumen adminduk sehingga pegawai harus melakukan pengaduan kepada petugas terkait dan warga jadi menunggu lama karena proses penerbitan ulang.

### **D. PENUTUP**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui strategi kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kelurahan Dukuh Menanggal terkait indikator Produktivitas, Kualitas Pelayanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas maka dapat dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kelurahan Dukuh Menanggal cukup berjalan baik meskipun beberapa hal masih mungkin untuk ditingkatkan sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik di lingkungan Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya.

Faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan proses pelayanan yaitu masih terdapat masyarakat yang tidak kooperatif dalam berpartisipasi untuk mengurus pelayanan dan menuntut pelayanan harus lebih cepat, terkadang masih terkendala jaringan sistem online yang tiba-tiba error sehingga memperlambat kinerja pelayanan, dan terkadang terjadi kesalahan oleh pihak dispendukcapil terkait tidak telitinya petugas dalam menerbitkan dokumen adminduk.

#### **Saran**

Ada baiknya para pegawai Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya lebih gencar dan rutin mengadakan sosialisasi terkait program inovasi dan prosedur pelayanan yang sesuai sehingga masyarakat paham akan berkas persyaratan apa saja yang perlu dibawa dengan benar agar saat melakukan proses pelayanan tidak terhambat karena berkas persyaratan yang kurang lengkap.

Pegawai khususnya bidang pelayanan harusnya selalu berkomunikasi dengan baik dan sabar ketika menghadapi masyarakat yang cenderung tidak mau mengalah (ngeyel) agar berkas-berkas dan pelayanan segera diatasi dengan unsur memaksa. Pegawai diharapkan sama-sama saling mendorong untuk dapat memberikan pelayanan dengan keahliannya masing-masing guna terciptanya pelayanan prima. Perlu dilakukan maintenance secara rutin agar server tidak sering error karena dapat menghambat kegiatan operasional pelayanan Kantor Kelurahan Dukuh Menanggal Kota Surabaya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dwiyanto, Agus (2006). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Public. Yogyakarta: UGM Press.
- Furqoni, M. (2015). Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo. *Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Surabaya*, 1–12.
- Hardiansyah. (2011). Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, dimensi, indikator, dan Implementasinya). Yogyakarta: Gava Media.
- Sugiyono. (2019). Metodologi Penelitian Kuantitatif, kualitatif Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Syafriyani, I., & Zaituna, Y. P. (2019). Penerapan E-Government Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian: Studi Di Bkpsdm Kabupaten Sumenep. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 3(1), 28. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v3n1.p28-34>