

Jurnal Administro

(Jurnal Kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara)

URL: <https://ejournalfish.unima.ac.id/index.php/administro/id/index>

Evaluasi Kualitas Pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon

Clay Rivaldo Rumagit ^{a, 1*}, Goinpeace H. Tumbel, ^{b, 2,}, Sisca B. Kairupan ^{c, 3}

Prodi Ilmu Administrasi Negara Universitas Negeri Manado, Tondano, Indonesia

¹ clayrumagit@gmail.com ; ² goinpeacetumbel@unima.ac.id ; ³ siscakairupan@unima.ac.id

INFO ARTIKEL

ABSTRACT

Key word:

Service Quality, Reliability,
Assurance, Responsiveness, Public
Service, Village Office

This study aims to analyze the quality of public service at the Talete Dua Village Office, Tomohon Tengah Subdistrict, Tomohon City, focusing on three main indicators: service timeliness (reliability), service accuracy (assurance), and the courtesy and responsiveness of the staff (empathy and responsiveness). This research uses a qualitative descriptive case study approach, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving five village apparatus and two community members as informants. The results show that: (1) Reliability, service timeliness has not run optimally, as document completion takes between 3 to 10 working days against a two-day standard, with waiting times of 45–90 minutes, and operational delays occurring on 8 of 20 observed working days due to limited staff and uneven workload distribution; (2) Assurance, service accuracy remains low, with administrative errors such as misspelled names and mismatched population data still occurring, caused by the fact that around half of the staff are not yet proficient in computer operation and approximately 70% of the service process is still done manually; (3) Responsiveness, the courtesy and responsiveness of staff are still considered inadequate, with response times to community needs reaching 15 to 30 minutes and inconsistent attitudes shown toward the public, particularly during busy hours. Overall, the quality of service at the Talete Dua Village Office has not yet fully met the principles of effective, accurate, and responsive public service, so improvements in staff discipline, technical competence, technology utilization, and service attitude are needed.

INTISARI

Kata kunci:

Kata kunci: Kualitas Pelayanan,
Ketepatan Waktu, Akurasi,
Responsivitas, Pelayanan Publik,
Kantor Kelurahan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Talete Dua Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon, dengan fokus pada tiga indikator utama, yaitu ketepatan waktu pelayanan (reliability), akurasi pelayanan (assurance), serta kesopanan dan keramahan aparatur (empathy dan responsiveness). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap lima aparatur kelurahan dan dua orang masyarakat sebagai informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Ketepatan waktu, pelayanan belum berjalan optimal karena penyelesaian dokumen membutuhkan waktu 3 hingga 10 hari kerja dari standar dua hari, waktu tunggu berkisar 45–90 menit, serta keterlambatan operasional terjadi pada 8 dari 20 hari kerja akibat keterbatasan pegawai dan pembagian kerja yang belum merata; (2) Akurasi, pelayanan masih rentan kesalahan administratif seperti kesalahan penulisan nama dan ketidaksesuaian data kependudukan, yang disebabkan separuh pegawai belum mahir mengoperasikan komputer dan sekitar 70% proses masih dilakukan secara manual; (3) Responsivitas, kesopanan dan daya tanggap aparatur dinilai belum optimal, dengan waktu respons mencapai 15–30 menit serta sikap pelayanan yang belum konsisten terutama pada saat kondisi kantor ramai. Secara keseluruhan, kualitas pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua belum memenuhi prinsip pelayanan publik yang efektif, akurat, dan responsif, sehingga diperlukan perbaikan disiplin kerja, kompetensi teknis, pemanfaatan teknologi, dan sikap pelayanan aparatur.

Copyright © 2026 (Clay Rivaldo Rumagit). All Right Reserved

1. Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama pemerintah dalam memenuhi hak-hak administratif masyarakat. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang berkualitas, transparan, dan tidak diskriminatif. Implementasi pelayanan publik di tingkat kelurahan menjadi sangat penting karena kelurahan merupakan ujung tombak pemerintahan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat dalam pelayanan administrasi sehari-hari. [1]

Dalam perkembangan administrasi publik modern, kualitas pelayanan tidak lagi hanya dipahami sebagai pemenuhan prosedur administratif, tetapi sebagai bentuk kinerja organisasi yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Osborne (2018) dalam konsep New Public Governance menegaskan bahwa pelayanan publik harus berorientasi pada nilai publik (public value), responsif terhadap kebutuhan warga, serta mampu menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Sejalan dengan itu, Denhardt & Denhardt (2015) dalam paradigma New Public Service menekankan bahwa aparatur pemerintah bukan sekadar penyedia layanan, tetapi pelayan masyarakat yang harus mengutamakan kepentingan publik. [2][3]

Secara konseptual, kualitas pelayanan publik dapat diukur melalui dimensi reliability (keandalan), responsiveness (daya tanggap), assurance (jaminan/kompetensi), empathy (kepedulian), dan tangibles (bukti fisik) sebagaimana dikembangkan dalam model SERVQUAL yang terus digunakan dan dikembangkan dalam berbagai penelitian kontemporer (Lovelock & Wirtz, 2016; Wirtz & Lovelock, 2022). Dalam konteks pemerintahan Indonesia, Kementerian PAN-RB (2023) menegaskan bahwa pelayanan publik yang berkualitas harus memenuhi prinsip cepat, tepat, akurat, mudah diakses, transparan, dan tanpa diskriminasi. Lebih lanjut, Tumbel (2021) menegaskan bahwa akuntabilitas pelayanan publik mengharuskan setiap aparatur pemerintah melaksanakan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan, termasuk dalam aspek ketepatan waktu, keakuratan, dan sikap pelayanan, sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat. [4][5][6]

Namun, secara empiris kualitas pelayanan di tingkat kelurahan masih menghadapi berbagai tantangan, terutama pada aspek ketepatan waktu, akurasi dokumen, kompetensi aparatur, dan sikap pelayanan. Kantor Kelurahan Talete Dua Kecamatan Tomohon Tengah merupakan unit pelayanan publik yang memberikan berbagai pelayanan administrasi, antara lain surat pengantar KTP dan KK, surat keterangan usaha, surat domisili, surat keterangan kurang mampu, dan dokumen administrasi lainnya, dengan pelayanan surat pengantar KTP/KK sebagai pelayanan yang paling sering diakses masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti pada tahun 2025, ditemukan beberapa permasalahan nyata di lokasi penelitian. Pertama, dari aspek ketepatan waktu pelayanan (reliability), standar waktu penyelesaian surat pengantar KTP dan KK adalah maksimal dua hari kerja, namun hasil wawancara terhadap sepuluh orang masyarakat menunjukkan bahwa enam responden menyatakan proses penyelesaian memakan waktu antara 7–14 hari. Kedua, dari aspek akurasi dan kompetensi teknis (assurance), hasil pengamatan menunjukkan bahwa dari sepuluh pegawai yang bertugas, lima pegawai belum mahir dalam pengoperasian komputer, sementara hampir seluruh pelayanan administrasi telah menggunakan sistem berbasis teknologi informasi, sehingga terdapat kasus kesalahan dokumen seperti warga yang mengajukan surat pengantar KTP tetapi menerima surat pengantar KK. Ketiga, dari aspek sikap pelayanan (empathy dan responsiveness), tujuh dari sepuluh responden menyatakan pelayanan masih lambat dan kurang responsif, dan lima responden menyampaikan bahwa pegawai kurang ramah dan terkesan lebih memprioritaskan kerabat atau orang yang dikenal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu. Penelitian oleh Sari (2022) mengenai kualitas pelayanan administrasi KTP dan KK di tingkat kelurahan menunjukkan bahwa keterlambatan pelayanan disebabkan oleh rendahnya kompetensi digital aparatur dan belum optimalnya pengawasan internal. Pratama (2023) dalam analisisnya terhadap kualitas pelayanan surat keterangan usaha di tingkat kelurahan juga menemukan bahwa kelengkapan berkas, kompetensi aparatur, serta sikap pelayanan menjadi faktor penentu kepuasan masyarakat. Sementara itu, Thomas, Dilapanga, dan Kairupan (2024) dalam evaluasi implementasi kebijakan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh ketepatan pengelolaan administrasi serta akurasi pencatatan dan pelaporan oleh pelaksana di lapangan, sehingga aspek ketelitian administratif menjadi prasyarat penting bagi tercapainya tujuan kebijakan secara akuntabel. [7][8][9]

Dengan demikian, terdapat benang merah antara teori pelayanan publik modern yang menekankan profesionalisme, responsivitas, dan orientasi pada kepuasan masyarakat dengan realitas empiris di Kantor Kelurahan Talete Dua yang masih menunjukkan berbagai kelemahan pada dimensi reliability, assurance, dan responsiveness. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam kualitas pelayanan administrasi di Kantor Kelurahan Talete Dua Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon, sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penyempurnaan kebijakan pelayanan publik di tingkat kelurahan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran mendalam mengenai fenomena yang terjadi secara alamiah di lapangan. Sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2020), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang naturalistik karena dilakukan pada kondisi yang alamiah (natural setting), di mana peneliti dituntut memiliki wawasan luas dan mampu menggali sumber data melalui observasi dan wawancara mendalam. [10] Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur (in-depth interview) kepada tujuh informan yang terdiri dari lima aparatur Kelurahan Talete Dua dan dua orang masyarakat pengguna layanan. Observasi dilakukan secara langsung di Kantor Kelurahan Talete Dua selama dua puluh hari kerja untuk mengamati pelaksanaan pelayanan sehari-hari. Dokumentasi digunakan sebagai pelengkap untuk memperkuat kredibilitas data. Penelitian ini difokuskan pada tiga sub fokus, yaitu: (1) ketepatan waktu pelayanan (reliability), yakni sejauh mana pelayanan diselesaikan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan; (2) akurasi pelayanan (assurance), yakni tingkat kebenaran dan ketelitian dokumen administrasi yang dihasilkan; serta (3) kesopanan dan keramahan (empathy dan responsiveness), yakni sikap dan daya tanggap aparatur dalam melayani kebutuhan masyarakat. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan kerangka kualitas pelayanan SERVQUAL sebagaimana dikembangkan oleh Lovelock dan Wirtz (2016) serta Wirtz dan Lovelock (2022), yang mencakup dimensi reliability, assurance, responsiveness, empathy, dan tangibles, serta merujuk pada konsep akuntabilitas pelayanan publik dan good governance yang dikemukakan oleh Tumbel (2021). Pembahasan difokuskan pada tiga indikator utama yang paling relevan dengan permasalahan pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua, yaitu ketepatan waktu (reliability), akurasi (assurance), serta kesopanan dan keramahan (empathy dan responsiveness).

a. Ketepatan Waktu Pelayanan (Reliability)

Hasil temuan menunjukkan bahwa ketepatan waktu pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua masih belum berjalan secara optimal. Informan masyarakat menyatakan bahwa pelayanan administrasi seperti surat pengantar dan dokumen kependudukan tidak selalu selesai sesuai waktu yang dijanjikan. Penyelesaian dokumen membutuhkan waktu antara 3 hingga lebih dari 7 hari, bahkan pada kondisi tertentu dapat mencapai sekitar 10 hari kerja, padahal standar yang ditetapkan adalah maksimal dua hari kerja. Keterlambatan ini disebabkan oleh keterbatasan jumlah pegawai aktif yang hanya sekitar sepuluh orang, beban kerja yang tidak merata, serta ketergantungan pada satu atau dua pegawai tertentu dalam proses administrasi. Selain itu, hasil observasi selama dua puluh hari kerja menunjukkan bahwa pada delapan hari di antaranya pelayanan tidak dimulai tepat waktu karena keterlambatan kehadiran petugas, dan masyarakat juga harus menunggu antara 45 hingga 90 menit untuk satu jenis layanan, bahkan dalam beberapa kondisi harus kembali pada hari berikutnya karena dokumen belum selesai diproses pada hari yang sama.

Berkaitan dengan temuan tersebut, Wirtz dan Lovelock (2022) menjelaskan bahwa reliability adalah kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang tepat waktu, konsisten, dan dapat diandalkan oleh masyarakat, sedangkan Kementerian PAN-RB (2023) menegaskan bahwa kepastian waktu merupakan salah satu indikator utama kualitas pelayanan publik. Tumbel (2021) menambahkan bahwa akuntabilitas pelayanan publik mengharuskan setiap aparatur melaksanakan pelayanan sesuai standar yang ditetapkan, termasuk dalam aspek ketepatan waktu, sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat. Hal ini juga sejalan dengan Robbins dan Judge (2020) yang menegaskan bahwa disiplin kerja dan pembagian tugas yang jelas sangat mempengaruhi efektivitas pelayanan, serta temuan Sari (2022) yang menyatakan bahwa keterlambatan pelayanan di tingkat kelurahan dipengaruhi oleh rendahnya kedisiplinan aparatur dan keterbatasan sumber daya manusia. [5][6][11][12]

Berdasarkan temuan dan teori tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara konsep reliability dengan praktik pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua. Data empiris berupa keterlambatan penyelesaian dokumen selama 3 hingga 10 hari, waktu tunggu 45–90 menit, serta keterlambatan operasional pada 8 dari 20 hari kerja menunjukkan bahwa ketepatan waktu pelayanan masih menjadi permasalahan utama yang bersifat sistematis dan dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, sehingga pelayanan yang sering mengalami keterlambatan menunjukkan bahwa prinsip akuntabilitas dan good governance sebagaimana dikemukakan oleh Tumbel (2021) belum sepenuhnya terlaksana, dan perbaikan perlu difokuskan pada peningkatan disiplin kehadiran serta pemerataan beban kerja antarpegawai.

b. Akurasi Pelayanan (Assurance)

Hasil temuan menunjukkan bahwa akurasi pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua masih belum optimal. Masyarakat pernah menerima dokumen yang mengalami kesalahan, seperti kesalahan penulisan nama, ketidaksesuaian data kependudukan, serta kesalahan jenis surat yang diterbitkan, sehingga dalam beberapa kasus dokumen tersebut harus diperbaiki kembali dan memperpanjang proses pelayanan hingga 2–3 hari tambahan. Dari sisi aparatur, ditemukan

bahwa dari sekitar sepuluh pegawai yang terlibat dalam pelayanan, terdapat lima pegawai yang masih belum mahir menggunakan komputer secara optimal, sehingga proses pelayanan masih sangat bergantung pada sistem manual, terutama dalam pengetikan dan verifikasi data. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sekitar 70% proses pelayanan masih dilakukan secara manual, sementara penggunaan sistem digital masih terbatas pada beberapa jenis layanan tertentu, sehingga potensi kesalahan administratif menjadi lebih tinggi terutama pada tahap input data dan pengecekan dokumen.

Berkaitan dengan temuan tersebut, Wirtz dan Lovelock (2022) menyatakan bahwa assurance mencakup kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang akurat dan dapat dipercaya, sedangkan Kementerian PAN-RB (2023) menegaskan bahwa pelayanan publik harus bebas dari kesalahan administrasi dan didukung oleh aparatur yang kompeten. Tumbel (2021) menjelaskan bahwa akuntabilitas pelayanan publik tidak hanya berkaitan dengan kecepatan pelayanan, tetapi juga menyangkut ketepatan dan kebenaran hasil pelayanan yang diterima masyarakat, serta menegaskan bahwa kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kompetensi aparatur dalam menjalankan tugas pelayanan. Hal ini diperkuat oleh Thomas, Dilapanga, dan Kairupan (2024) yang menemukan bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan, termasuk dalam pengelolaan administrasi dan pencatatan data, sangat ditentukan oleh kecermatan dan akurasi pelaksana di lapangan. Mergel et al. (2020) juga menjelaskan bahwa digitalisasi pelayanan publik dapat meningkatkan akurasi, mengurangi kesalahan manusia, serta mempercepat proses pelayanan. [5][6][9][13]

Berdasarkan temuan dan teori tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat kesenjangan antara konsep assurance dengan praktik pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua. Data berupa masyarakat yang mengalami kesalahan dokumen, lima dari sepuluh pegawai yang belum mahir komputer, serta dominasi sistem manual sekitar 70% menunjukkan bahwa aparatur yang memiliki kemampuan administrasi dan penguasaan teknologi yang baik akan mampu meminimalkan kesalahan pelayanan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat, sehingga akurasi pelayanan masih perlu ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi aparatur dan digitalisasi sistem pelayanan, sebagaimana implementasi digitalisasi yang masih terbatas di lapangan menyebabkan manfaatnya belum maksimal.

c. Kesopanan dan Keramahan (Empathy & Responsiveness)

Hasil temuan menunjukkan bahwa aspek kesopanan dan keramahan dalam pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua masih belum optimal. Sikap aparatur dalam memberikan pelayanan dinilai kurang ramah dan kurang komunikatif, terutama ketika masyarakat membutuhkan penjelasan tambahan terkait dokumen yang diproses. Beban kerja yang cukup tinggi serta jumlah pegawai yang terbatas, sekitar sepuluh orang aktif, menyebabkan interaksi dengan masyarakat tidak selalu maksimal, di mana dalam beberapa situasi satu pegawai harus menangani lebih dari satu jenis pelayanan secara bersamaan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa waktu respons aparatur terhadap permintaan masyarakat tidak selalu cepat, di mana masyarakat terkadang harus menunggu antara 15 hingga 30 menit untuk mendapatkan informasi atau tindak lanjut, dan dalam beberapa kondisi masyarakat harus kembali di hari berikutnya karena pelayanan belum selesai diproses pada hari yang sama.

Berkaitan dengan temuan tersebut, Wirtz dan Lovelock (2022) menjelaskan bahwa empathy adalah kemampuan aparatur dalam memahami dan memperhatikan kebutuhan masyarakat, sedangkan responsiveness adalah kesiapan dalam memberikan pelayanan. Denhardt dan Denhardt (2015) dalam konsep New Public Service menekankan bahwa aparatur publik harus berorientasi pada masyarakat dengan menjunjung tinggi nilai kepedulian, keadilan, dan partisipasi. Tumbel (2021) menegaskan bahwa prinsip good governance menempatkan masyarakat sebagai fokus utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik, sehingga aparatur dituntut memberikan pelayanan yang responsif, komunikatif, ramah, dan menghargai kebutuhan masyarakat. Osborne (2018) juga menegaskan bahwa kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh hubungan antara aparatur dan masyarakat, bukan hanya oleh sistem administrasi. [2][5][6]

Berdasarkan temuan dan teori tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat kesenjangan antara teori dan praktik dalam aspek empathy dan responsiveness. Keluhan masyarakat mengenai kurangnya keramahan, kurang komunikatifnya pelayanan, serta waktu respons yang relatif lambat antara 15 hingga 30 menit menunjukkan bahwa prinsip pelayanan publik yang berorientasi pada masyarakat sebagaimana dikemukakan oleh Tumbel (2021) belum sepenuhnya terimplementasi, sehingga peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya membutuhkan perbaikan sistem administrasi, tetapi juga perubahan sikap, etika pelayanan, dan budaya kerja aparatur.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kualitas pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua Kecamatan Tomohon Tengah Kota Tomohon, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelayanan publik masih belum berjalan secara optimal pada tiga indikator yang diteliti. Pada indikator ketepatan waktu pelayanan (reliability), pelayanan administrasi belum mampu diselesaikan secara konsisten sesuai waktu yang dijanjikan, dengan keterlambatan penyelesaian dokumen mencapai 3–10 hari kerja, waktu tunggu 45–90 menit, serta keterlambatan operasional pada 8 dari 20 hari kerja akibat rendahnya kedisiplinan aparatur, keterbatasan jumlah pegawai, dan pembagian kerja yang belum efektif.

Pada indikator akurasi pelayanan (assurance), masih ditemukan kesalahan administrasi seperti kesalahan penulisan nama, ketidaksesuaian data kependudukan, dan kesalahan jenis surat, yang menyebabkan masyarakat harus melakukan perbaikan dokumen dan menambah waktu pelayanan hingga 2–3 hari. Rendahnya kemampuan aparatur dalam penguasaan teknologi komputer serta dominasi sistem manual, sekitar 70% dari proses pelayanan, menjadi faktor utama yang memengaruhi rendahnya akurasi pelayanan. Sementara itu, pada indikator kesopanan dan keramahan (empathy dan responsiveness), interaksi aparatur dengan masyarakat masih belum mencerminkan pelayanan yang responsif dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Masyarakat masih merasakan sikap aparatur yang kurang ramah, kurang komunikatif, serta lambat dalam memberikan respons pelayanan, dengan waktu respons mencapai 15–30 menit dan kondisi masyarakat yang harus kembali di hari berikutnya. Secara keseluruhan, kualitas pelayanan di Kantor Kelurahan Talete Dua masih menghadapi berbagai permasalahan internal, seperti keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya disiplin kerja, kurangnya kompetensi teknologi, serta belum optimalnya budaya pelayanan aparatur, sehingga pelayanan publik belum sepenuhnya memenuhi prinsip pelayanan yang efektif, akurat, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan disiplin dan manajemen waktu pelayanan, peningkatan kompetensi aparatur melalui pelatihan teknologi informasi, optimalisasi pemanfaatan sistem digital, serta penguatan orientasi pelayanan publik agar pelayanan dapat berjalan lebih efektif, akurat, dan responsif sesuai harapan masyarakat.

Referensi

- [1] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- [2] Osborne, S. P. (2018). From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-production and Value Co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231.
- [3] Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). New York: Routledge.
- [4] Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (8th ed.). Singapore: Pearson.
- [5] Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9th ed.). Singapore: Pearson.
- [6] Tumbel, G. (2021). *Akuntabilitas Pelayanan Publik dan Good Governance*. Manado: CV. Patra Media Grafindo.
- [7] Sari, M. (2022). Kualitas Pelayanan Administrasi KTP dan KK di Tingkat Kelurahan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(2), 101–115.
- [8] Pratama, A. (2023). Analisis Kualitas Pelayanan Surat Keterangan Usaha di Tingkat Kelurahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 45–56.
- [9] Thomas, S. Y., Dilapanga, A. R., & Kairupan, S. B. (2024). Implementasi Kebijakan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di SMA Negeri 8 Manado. *Jurnal Administro: Jurnal Kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara*, 6(2), 97–105.
- [10] Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [11] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson.
- [12] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Pedoman Penilaian Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- [13] Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2020). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).
- [14] Tumbel, G. H. (2024). *Kebijakan Publik: Konsep dan Model Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan*. Tangguh Denara Jaya.
- [15] Agus Dwiyanto. (2006). *Mewujudkan Good Governance: Melayani Publik*. Yogyakarta: UGM Press.