

## Implementasi Prinsip Good Governance dalam Pelayanan Administrasi di Lingkungan Polda Pangkalpinang

Lidia Putri Pratiwi

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka,  
Indonesia

email: lidiaputri01pkp@gmail.com

### Abstract

*This study discusses the implementation of good governance principles in administrative services within the Regional Police (POLDA), which plays a strategic role in supporting police duties and providing quality public services. The background of this study is based on the existence of problems such as inefficient service procedures, lack of transparency regarding costs and time, and low public satisfaction. The purpose of this study is to analyze the extent to which the principles of good governance, namely accountability, transparency, effectiveness, efficiency, participation, and the rule of law, have been applied in administrative services at the POLDA. The method used is descriptive qualitative, with data collection techniques through observation, in-depth interviews, and documentation studies. Informants were selected using purposive sampling, based on specific criteria such as employees directly involved in administrative services and service users. The results of the study show that the implementation of the principles of accountability and transparency is not yet optimal. The main obstacles include limited infrastructure, a lack of competent human resources, and the underutilization of information technology. Service reform through strengthening the capacity of the apparatus, simplifying procedures, and integrating digital systems is necessary to improve service quality and public trust in the police institution.*

**Keywords:** *Accountability, Good Governance, Police, Transparency, Administrative Services*



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

---

### Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan salah satu manifestasi utama dari kehadiran negara dalam memenuhi hak-hak dasar warga negara. Dalam era demokrasi dan keterbukaan saat ini, kualitas pelayanan publik menjadi indikator penting bagi legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan. Salah satu lembaga yang turut memberikan pelayanan administratif kepada masyarakat adalah Kepolisian Daerah (POLDA), yang

---

selain menjalankan fungsi penegakan hukum dan pemeliharaan keamanan, juga memiliki tanggung jawab untuk memberikan layanan administrasi secara langsung kepada masyarakat, seperti pelayanan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), perizinan kegiatan, maupun pengaduan masyarakat.

Seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak-hak sipilnya, tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel, dan transparan pun semakin menguat. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip good governance menjadi sangat krusial dalam menciptakan tata kelola pelayanan administrasi yang efektif dan efisien. Good governance mencakup prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi, efektivitas, efisiensi, partisipasi publik, dan supremasi hukum yang bertujuan untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik benar-benar berpihak kepada kepentingan masyarakat.

Namun, dalam praktiknya, pelayanan administrasi di lingkungan POLDA masih menghadapi sejumlah persoalan mendasar. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan peneliti dengan beberapa pegawai POLDA serta masyarakat pengguna layanan, ditemukan permasalahan seperti lamanya waktu penyelesaian dokumen, ketidakjelasan informasi terkait biaya dan prosedur pelayanan, serta rendahnya pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung efisiensi layanan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip good governance belum berjalan secara optimal dan konsisten. Temuan awal ini sejalan dengan pendapat Hermansyah et al. (2024) yang menegaskan bahwa pelayanan administrasi di lingkungan kepolisian masih menghadapi tantangan serius dalam hal akuntabilitas dan efisiensi. Padahal, menurut Octaviana et al. (2024), penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik hanya akan efektif jika disertai dengan keterlibatan masyarakat, transparansi proses, serta komitmen terhadap integritas layanan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengkaji secara lebih mendalam bagaimana penerapan prinsip-prinsip good governance dalam pelayanan administrasi di lingkungan Kepolisian Daerah (POLD A). Permasalahan tata kelola pelayanan publik, terutama yang berkaitan dengan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat, masih menjadi tantangan yang nyata dalam praktik administrasi kepolisian. Oleh karena itu, melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai sejauh mana prinsip-prinsip good governance telah diterapkan dalam pelayanan administrasi di lingkungan POLDA. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data berupa observasi langsung, wawancara mendalam dengan berbagai informan yang memiliki peran strategis dalam pelayanan administrasi, serta analisis dokumen yang relevan. Dengan pendekatan ini, peneliti berusaha menggali secara mendalam dinamika dan realitas yang terjadi di lapangan, termasuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun yang menghambat implementasi prinsip-prinsip good governance dalam konteks pelayanan administrasi kepolisian.

---

---

Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk merumuskan berbagai rekomendasi strategis yang dapat dijadikan acuan oleh institusi kepolisian dalam meningkatkan kualitas dan integritas pelayanan administrasi. Rekomendasi tersebut diharapkan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek kelembagaan dan kultural, sehingga mampu mendorong perubahan menuju tata kelola pemerintahan yang lebih baik, profesional, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam upaya penguatan tata kelola pelayanan publik, khususnya di lingkungan institusi kepolisian. Dengan fokus pada aspek nyata di lapangan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam upaya reformasi pelayanan publik di institusi kepolisian, serta memperkuat legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap POLDA sebagai institusi yang modern, profesional, dan berorientasi pada pelayanan prima.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Safrijal, Basyah, dan Ali (2019) menyimpulkan bahwa penerapan prinsip Good Governance belum berjalan dengan sempurna, karena adanya kendala yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kurangnya pemahaman aparatur terhadap prinsip-prinsip Good Governance, fasilitas yang kurang memadai, dan kurangnya disiplin aparatur selama jam kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi kurangnya partisipasi masyarakat, kurangnya pengawasan dari pemerintah, serta keterbatasan anggaran dalam memenuhi kebutuhan fasilitas pelayanan. Penelitian oleh Nasution (2020) menyatakan bahwa penerapan good governance dalam pelaksanaan pelayanan belum maksimal, dikarenakan komunikasi yang belum sejalan antara pimpinan dan bawahan. Meskipun camat sudah berusaha memberikan yang terbaik, apabila tidak didukung oleh bawahan, maka pelaksanaan prinsip good governance sulit terlaksana. Kekurangan sumber daya manusia juga menjadi salah satu penghambat utama dalam penerapan prinsip-prinsip good governance.

Penelitian ini didasarkan pada teori kualitas pelayanan (service quality) yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (Zeithaml et al., 2020). Teori ini dikenal luas dengan model SERVQUAL, yang menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi utama dalam mengukur kualitas layanan publik, yaitu: reliability (keandalan), responsiveness (keresponsifan), tangibles (berwujud), assurance (jaminan), dan empathy (empati). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nubatonis, Rusmiwari, dan Suwasono (2019) menyimpulkan bahwa prinsip good governance dapat diimplementasikan dengan baik, yang terdiri dari prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi dan partisipasi, efisiensi dan efektivitas, serta supremasi hukum. Namun, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi prinsip-prinsip good governance, antara lain kurangnya sumber daya manusia, kurangnya sarana dan prasarana, kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya dokumen kependudukan, sebagian masyarakat yang berada di luar kota, kurangnya kesabaran masyarakat terhadap proses

---

pelayanan, dan letak instansi yang cukup jauh. Dampak dari implementasi prinsip good governance adalah peningkatan kinerja organisasi secara signifikan.

## Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam dan menyeluruh terhadap implementasi prinsip-prinsip good governance dalam pelayanan administrasi di lingkungan Kepolisian Daerah (POLDA). Pendekatan kualitatif sangat sesuai untuk memahami fenomena sosial yang kompleks, terutama yang berkaitan dengan perilaku birokrasi, interaksi antar aktor, serta hambatan-hambatan dalam proses pelayanan. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap relevan dengan tujuan penelitian. Informan dalam penelitian ini berjumlah 15 orang, yang terdiri dari aparat kepolisian yang terlibat langsung dalam pelayanan administrasi serta masyarakat yang menjadi pengguna layanan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif terhadap proses pelayanan, dan studi dokumentasi terhadap regulasi, SOP, laporan kinerja, dan kebijakan internal.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang berperan aktif dalam mengumpulkan, menafsirkan, dan menganalisis data lapangan. Peneliti dibantu dengan pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, serta checklist dokumentasi untuk menjaga konsistensi data yang dikumpulkan. Teknik analisis data menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman (2014), yang terdiri dari tiga tahap utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan cara menyaring dan memilih data yang relevan, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik, sementara penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dan terus menerus hingga diperoleh pola atau temuan yang signifikan. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh pemahaman yang utuh. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap konteks institusional secara holistik serta memahami hubungan antar variabel secara mendalam dalam kerangka good governance.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam penelitian yang berjudul “Implementasi Prinsip *Good Governance* dalam Pelayanan Administrasi di Lingkungan POLDA Pangkalpinang”, peneliti menggunakan teori kualitas pelayanan (*service quality*) yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (Zeithaml et al., 2020). Teori ini dikenal dengan model *SERVQUAL*, yang menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi utama dalam mengukur kualitas layanan, yaitu: *reliability*, *responsiveness*,

---

*tangibles, assurance, dan empathy*. Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas pelayanan administrasi, POLDA perlu memperhatikan 5 (lima) indikator, yaitu :

1. Keandalan (*Reliability*)

Keandalan dalam pelayanan administrasi mengacu pada kemampuan institusi untuk memberikan layanan secara konsisten, tepat waktu, dan akurat sesuai dengan standar operasional yang berlaku. Dalam konteks POLDA Pangkalpinang, aspek keandalan ditunjukkan melalui pelaksanaan tugas yang berjalan secara rutin dan tertib, seperti kegiatan pelaporan mingguan dan bulanan oleh para petugas pelayanan. Hal ini menjadi bentuk pertanggungjawaban internal sekaligus sarana evaluasi berkala terhadap kinerja pelayanan. Namun, dari hasil wawancara dengan beberapa petugas dan masyarakat pengguna layanan, ditemukan sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan aspek keandalan. Pertama, beberapa petugas mengakui bahwa masih terdapat keterlambatan dalam proses pelayanan, terutama pada saat volume permohonan meningkat, seperti saat menjelang seleksi penerimaan CPNS atau TNI/Polri, di mana permintaan akan SKCK melonjak tajam. Hal ini menyebabkan antrean panjang dan keterlambatan dalam penyelesaian dokumen. Kedua, masih ditemukan kasus ketidaksesuaian data dalam dokumen yang diterbitkan, misalnya kesalahan penulisan nama atau alamat pada SKCK atau surat kehilangan. Meskipun jumlahnya tidak signifikan, hal ini menunjukkan perlunya peningkatan ketelitian dalam proses input data dan verifikasi akhir sebelum dokumen diserahkan kepada pemohon. Ketiga, beberapa pengguna layanan mengeluhkan tentang adanya ketidakkonsistenan informasi dari petugas. Misalnya, informasi yang diberikan oleh petugas di loket berbeda dengan yang tertera di website atau media sosial resmi POLDA. Ini menunjukkan masih kurangnya koordinasi internal dan updating sistem informasi secara real-time, yang dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap layanan. Meskipun begitu, keandalan pelayanan telah menunjukkan kemajuan, salah satunya melalui penggunaan sistem informasi terintegrasi yang mempermudah pencatatan, pelacakan, dan validasi data pelayanan. Sistem ini membantu meminimalisasi kesalahan berulang dan mempercepat proses dokumentasi, sehingga pelayanan dapat dilakukan lebih sistematis dan akurat.

Keandalan juga berkaitan erat dengan prinsip akuntabilitas, di mana setiap unit pelayanan bertanggung jawab secara sistematis dan transparan terhadap tugasnya. Evaluasi kinerja terbuka yang rutin dilaksanakan dalam rapat unit menandakan adanya budaya organisasi yang mendukung kontrol internal dan keterbukaan, sebagai bagian dari implementasi prinsip *good governance*. Lebih jauh lagi, keandalan terlihat dari penerapan prosedur standar operasional (SOP) yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh unit kerja. SOP yang seragam membantu memastikan pelayanan tidak bergantung pada individu petugas,

melainkan berbasis pada sistem kelembagaan yang terstruktur. Dalam hal ini, *Service Level Agreement* (SLA) menjadi instrumen penting dalam menjamin keandalan, dengan menetapkan waktu pelayanan serta mutu yang harus dipenuhi dalam setiap jenis layanan administrasi. Ketepatan waktu dalam penyelesaian dokumen, serta minimnya keluhan dari masyarakat, menjadi indikator keberhasilan dimensi ini. Dalam konteks *good governance*, keandalan pelayanan tidak hanya membangun kepercayaan publik, tetapi juga memperkuat legitimasi institusi. Keandalan bukan hanya diukur dari sisi internal institusi, tetapi juga dari persepsi masyarakat sebagai penerima layanan. Oleh karena itu, penting bagi POLDA untuk mengadakan survei kepuasan pengguna, forum evaluatif terbuka, serta sistem pengaduan masyarakat yang responsif sebagai alat refleksi terhadap efektivitas dan keandalan layanan yang diberikan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keandalan, maka semakin kuat pula implementasi prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, khususnya akuntabilitas dan transparansi.

## 2. Keresponsifan (*Responsiveness*)

Aspek *responsiveness* menggambarkan sejauh mana POLDA mampu menanggapi kebutuhan, pertanyaan, serta keluhan masyarakat secara cepat, tepat, dan solutif. Salah satu bentuk nyata dari upaya peningkatan daya tanggap ini terlihat melalui pelaksanaan survei kepuasan publik dan forum diskusi terbuka yang diadakan secara berkala. Dalam kegiatan ini, masyarakat diberikan ruang untuk menyampaikan masukan, kritik, maupun keluhan secara langsung kepada pihak kepolisian. Hal ini menunjukkan adanya upaya dari institusi untuk membangun komunikasi dua arah dan memperkuat prinsip partisipasi serta transparansi dalam pelayanan publik. Namun, dari hasil wawancara ditemukan bahwa masih terdapat hambatan signifikan di sisi masyarakat. Beberapa warga mengaku tidak mengetahui bahwa POLDA memiliki saluran resmi untuk pengaduan maupun partisipasi publik, seperti kotak saran digital, layanan pengaduan online, atau forum tatap muka yang dibuka secara periodik. Ketidaktahuan ini membuat masyarakat cenderung menyampaikan keluhan secara informal atau bahkan enggan menyampaikan sama sekali. Hal ini menandakan bahwa penyebaran informasi terkait mekanisme pengaduan belum maksimal, dan edukasi publik terkait hak serta cara melaporkan masalah pelayanan masih sangat minim.

Situasi tersebut memunculkan persepsi bahwa institusi tertutup terhadap kritik, padahal saluran partisipasi sebenarnya telah disediakan. Ini menunjukkan bahwa responsivitas tidak hanya menyangkut kemampuan menanggapi secara cepat, tetapi juga mencakup bagaimana institusi menyampaikan informasi secara efektif agar masyarakat dapat menggunakan haknya secara optimal. Selain itu, dari sisi internal,

petugas pelayanan menyampaikan adanya kesulitan dalam memperbarui informasi layanan secara berkala. Beberapa dari mereka mengeluhkan keterbatasan sumber daya manusia dan beban kerja yang tinggi, yang menyebabkan update informasi di media sosial maupun situs resmi POLDA sering tertunda. Akibatnya, masyarakat kadang menerima informasi yang sudah tidak sesuai dengan kondisi di lapangan. Misalnya, perubahan persyaratan administrasi atau jadwal pelayanan yang belum diperbarui secara daring, sehingga menimbulkan kebingungan dan keluhan dari pengguna layanan. Kondisi ini memperjelas bahwa responsivitas institusi sangat dipengaruhi oleh efisiensi komunikasi internal, manajemen informasi publik yang baik, dan kemampuan untuk menyampaikan kebijakan secara terbuka kepada masyarakat.

Dalam perspektif *good governance*, responsivitas merupakan bagian dari tata kelola adaptif yang mengedepankan orientasi pada kebutuhan pengguna (*citizen-centric*). Pemerintah atau institusi publik yang responsif akan mampu beradaptasi terhadap perubahan tuntutan masyarakat, serta membangun kepercayaan melalui tindakan cepat, tanggap, dan solutif. Oleh karena itu, penting bagi POLDA Pangkalpinang untuk mengembangkan inovasi dalam kanal layanan interaktif seperti chatbot, call center, atau aplikasi pelacakan permohonan administrasi secara daring yang mudah diakses oleh masyarakat umum. Lebih lanjut, pelatihan kepada petugas dalam menghadapi pertanyaan masyarakat secara empatik dan solutif juga harus ditingkatkan. Responsivitas bukan hanya soal kecepatan, tetapi juga tentang kepedulian dan pemahaman terhadap kebutuhan pengguna layanan. Dalam jangka panjang, peningkatan responsivitas ini tidak hanya akan memperbaiki citra institusi, tetapi juga memperkuat legitimasi pelayanan publik yang berorientasi pada prinsip keterbukaan, partisipasi, dan akuntabilitas sebagai pilar utama *good governance*.

### 3. Berwujud (*Tangibles*)

Dalam hal ini, dimensi berwujud (*tangibles*) berkaitan dengan aspek fisik dan fasilitas pendukung yang digunakan dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Dimensi ini mencakup tampilan fisik sarana dan prasarana, peralatan teknologi, serta penampilan personel pelayanan yang secara langsung dapat memengaruhi persepsi masyarakat terhadap mutu pelayanan publik. Menurut Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990), "*Tangibles are the physical facilities, equipment, and appearance of personnel.*" Dimensi ini tetap relevan dalam konteks digital saat ini, sebagaimana ditegaskan kembali oleh Zeithaml et al. (2020) bahwa "*in the era of technology-driven services, tangible elements remain a key point of first impression for users and influence their trust in digital interactions.*"

Dalam konteks pelayanan administrasi di lingkungan POLDA Pangkalpinang, aspek berwujud dapat dilihat dari tersedianya fasilitas

fisik dan sarana pendukung yang menunjang kenyamanan serta efisiensi pelayanan. Ruang pelayanan yang disediakan cukup memadai, dengan tata letak yang rapi, kursi tunggu yang mencukupi, dan ruang ber-AC yang memberikan kenyamanan bagi masyarakat. Petugas juga telah dilengkapi dengan perangkat komputer dan printer modern untuk mendukung digitalisasi dokumen seperti SKCK dan surat kehilangan. Selain itu, layanan administrasi kini telah terintegrasi dengan teknologi digital. Masyarakat dapat mengakses informasi dan layanan melalui website resmi, media sosial institusi, maupun aplikasi layanan seperti e-SKCK dan sistem antrean daring. Beberapa warga yang diwawancarai mengaku merasa terbantu dengan sistem antrean online karena dapat mengatur waktu kedatangan dan mempersingkat proses di tempat pelayanan. Mereka juga menyebut bahwa keberadaan aplikasi tersebut membantu mempercepat proses administrasi dan menghindari kerumunan.

Namun, tidak semua masyarakat dapat menikmati kemudahan tersebut. Warga yang tinggal di daerah pinggiran, terutama yang berusia lanjut atau memiliki latar belakang pendidikan rendah, menyatakan kesulitan dalam menggunakan sistem digital. Mereka sering kali datang langsung ke kantor hanya untuk menanyakan informasi dasar karena tidak mengetahui cara mengakses informasi melalui media digital. Salah satu warga dari daerah luar kota mengungkapkan bahwa ia kesulitan menggunakan aplikasi pendaftaran SKCK karena tidak memahami prosedurnya dan tidak memiliki cukup akses terhadap internet yang stabil. Masalah lain yang muncul adalah kurangnya fasilitas pendukung bagi kelompok rentan, seperti lansia atau penyandang disabilitas. Meskipun ruang pelayanan relatif baik, belum tersedia jalur khusus atau bantuan layanan yang memadai untuk mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun dari sisi fasilitas umum sudah cukup representatif, aspek inklusivitas belum sepenuhnya terpenuhi. Seperti yang dikemukakan oleh Rachmawati (2024), *"Keterbatasan literasi digital masyarakat menjadi salah satu hambatan utama dalam transformasi pelayanan publik berbasis teknologi."* Pernyataan ini relevan dengan kondisi di lapangan, di mana kesenjangan akses terhadap layanan digital masih dirasakan oleh sebagian masyarakat, khususnya di wilayah terpencil. Dengan demikian, meskipun aspek berwujud di POLDA Pangkalpinang telah menunjukkan kemajuan dari sisi fasilitas fisik dan digital, masih diperlukan peningkatan dalam hal pemerataan akses, edukasi digital, serta dukungan terhadap kelompok masyarakat yang memiliki keterbatasan tertentu.

Kondisi ini berimplikasi pada prinsip transparansi dan kesetaraan akses yang menjadi pilar utama dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Menurut UNDP (1997), *"Good governance is characterized by participation, transparency, accountability, effectiveness, and*

*equity.*" Dalam konteks ini, dimensi tangibles yang buruk atau tidak merata dapat menghambat implementasi prinsip-prinsip tersebut, terutama keterbukaan (*transparency*) dan keadilan (*equity*) dalam akses pelayanan publik. Dengan demikian, peningkatan kualitas fasilitas fisik, infrastruktur pendukung, dan tampilan profesional petugas menjadi keharusan strategis dalam membangun citra pelayanan publik yang kredibel dan akuntabel. Investasi dalam peningkatan sarana pelayanan seperti penyediaan akses Wi-Fi publik, digital kiosk informasi, ruang tunggu yang nyaman, hingga sistem navigasi layanan berbasis visual/audio yang ramah disabilitas, merupakan wujud nyata pelayanan yang inklusif. Selain itu, pelatihan petugas agar mampu tampil profesional dan bersikap ramah kepada masyarakat juga penting karena kesan visual dan interaksi langsung menjadi komponen awal yang membentuk kepercayaan publik. Dalam jangka panjang, kualitas *tangibles* yang baik akan menciptakan lingkungan pelayanan yang kondusif, meningkatkan kepuasan masyarakat, dan memperkuat legitimasi institusi kepolisian sebagai pelayan publik yang modern dan adaptif.

#### 4. Jaminan (*Assurance*)

Dalam pelayanan publik, *assurance* atau jaminan berkaitan dengan kemampuan petugas dalam memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada masyarakat. Hal ini mencakup aspek kompetensi profesional, sikap sopan santun, serta kemampuan menjelaskan prosedur pelayanan secara jelas, meyakinkan, dan mudah dipahami. Petugas yang mampu menciptakan suasana pelayanan yang nyaman dan responsif akan menumbuhkan rasa percaya dari masyarakat sebagai pengguna layanan. Di lingkungan POLDA Pangkalpinang, hasil pengamatan dan wawancara menunjukkan adanya upaya dari sebagian besar petugas untuk memberikan pelayanan yang profesional dan komunikatif. Beberapa masyarakat menyatakan bahwa petugas menyambut mereka dengan ramah, menjelaskan alur pelayanan secara jelas, dan memberikan panduan yang membantu mereka menyelesaikan kebutuhan administrasi, seperti pengurusan SKCK atau surat kehilangan. Interaksi ini dirasakan menciptakan rasa tenang dan nyaman karena masyarakat merasa dilayani dengan baik dan tidak bingung selama proses berlangsung.

Namun, di sisi lain, masih ditemukan beberapa keluhan dari warga terkait kurangnya penjelasan mendetail dari petugas dalam kasus-kasus tertentu. Misalnya, ada masyarakat yang merasa tidak diberi penjelasan mengenai alasan penolakan dokumen atau diminta untuk melengkapi persyaratan tambahan tanpa pemahaman yang jelas. Salah seorang warga bercerita bahwa ia harus bolak-balik karena tidak mengetahui bahwa fotokopi KTP yang dibawa harus dilegalisir, sementara informasi tersebut tidak tercantum secara tertulis maupun

disampaikan oleh petugas saat pertama kali datang. Selain itu, beberapa warga juga merasa bahwa gaya komunikasi sebagian petugas terasa terlalu singkat atau cenderung terburu-buru, terutama saat kondisi antrean ramai. Hal ini menimbulkan kesan bahwa pelayanan kurang personal dan membuat masyarakat merasa ragu-ragu untuk bertanya lebih lanjut. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum pelayanan telah menunjukkan sikap profesional, masih terdapat ruang perbaikan dalam hal konsistensi komunikasi, pemberian informasi yang lengkap, dan penguatan empati dalam interaksi langsung dengan masyarakat. Dengan memperkuat aspek jaminan ini, pelayanan publik tidak hanya menjadi formalitas administratif, tetapi juga menciptakan hubungan yang berbasis kepercayaan antara institusi dan warga.

Menurut Nasution (2020), hambatan komunikasi menjadi salah satu faktor penghambat utama dalam pelayanan publik yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, dimensi jaminan sangat berkaitan erat dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam *good governance*, di mana kualitas pelayanan tidak hanya dinilai dari hasil akhir, tetapi juga dari proses interaksi yang bersih, informatif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk memperkuat dimensi ini, POLDA Pangkalpinang perlu mengadakan pelatihan berkelanjutan guna meningkatkan keterampilan *interpersonal* dan teknis petugas, sebagaimana disarankan oleh Hermansyah et al. (2024). Dengan demikian, petugas tidak hanya mampu memberikan layanan yang tepat dan cepat, tetapi juga dapat membangun kepercayaan masyarakat melalui sikap ramah, profesional, dan meyakinkan dalam setiap proses pelayanan.

#### 5. Empati (*Empathy*)

Dimensi empati mengacu pada sejauh mana institusi pelayanan memahami dan memperhatikan kebutuhan individual pengguna layanan secara personal, terutama bagi kelompok yang rentan atau memiliki kebutuhan khusus. Empati mencerminkan sikap kepedulian, perhatian, dan keterlibatan emosional petugas terhadap masyarakat sebagai penerima layanan, sehingga pelayanan tidak hanya bersifat mekanis atau prosedural, tetapi juga humanistik dan inklusif. Menurut Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (2020), empati merupakan salah satu dimensi utama dalam model SERVQUAL yang menekankan pada kemampuan penyedia layanan untuk memberikan perhatian pribadi serta memperlakukan setiap pengguna layanan secara individu. Dalam konteks pelayanan publik, empati berarti memahami bahwa setiap masyarakat memiliki kebutuhan, keterbatasan, dan ekspektasi yang berbeda, serta berupaya menyesuaikan pendekatan pelayanan agar lebih manusiawi dan inklusif. Di lingkungan POLDA Pangkalpinang, penerapan empati menjadi sangat krusial karena layanan bersentuhan

---

langsung dengan masyarakat dari berbagai latar belakang — termasuk lansia, penyandang disabilitas, dan warga dari wilayah terpencil. Beberapa warga menyampaikan pengalaman positif ketika petugas bersikap ramah, membantu mengisi formulir bagi mereka yang kesulitan, dan secara sabar menjelaskan langkah-langkah pengurusan dokumen, terutama kepada pemohon yang belum terbiasa dengan prosedur administrasi digital. Ini menunjukkan adanya kepedulian dan sikap melayani yang baik dari sebagian petugas.

Namun demikian, tidak semua masyarakat merasakan hal yang sama. Sejumlah warga mengeluhkan bahwa mereka tidak mengetahui ke mana harus menyampaikan keluhan atau saran terkait layanan. Salah seorang pemohon mengaku sempat kebingungan karena tidak ada petunjuk atau petugas khusus yang mengarahkan ke bagian pengaduan ketika mengalami kendala dalam proses pengurusan SKCK. Bahkan saat mencoba menanyakan kepada petugas, ia merasa tanggapannya singkat dan cenderung menghindar, seolah tidak ingin terlibat lebih jauh dalam masalah yang dihadapi warga. Keluhan lain datang dari seorang warga lansia yang merasa tidak diperhatikan karena harus antri lama tanpa adanya prioritas pelayanan bagi orang dengan keterbatasan fisik. Ia berharap ada kebijakan khusus, seperti jalur antrian tersendiri atau bantuan petugas, agar pelayanan terasa lebih manusiawi dan menghormati kondisi pemohon. Situasi ini menunjukkan bahwa pendekatan pelayanan masih cukup prosedural dan belum sepenuhnya memperhatikan aspek emosional, kenyamanan, serta kebutuhan khusus dari pengguna layanan. Pelayanan publik yang berempati seharusnya tidak hanya fokus pada penyelesaian administrasi, tetapi juga membangun relasi yang memahami dan menghargai kondisi setiap individu. Oleh karena itu, meningkatkan pelatihan petugas dalam hal komunikasi empatik, menyediakan petunjuk informasi yang jelas, serta memperkuat mekanisme pengaduan yang mudah diakses, menjadi langkah penting untuk memperkuat dimensi empati dalam pelayanan administrasi di POLDA Pangkalpinang.

Teori partisipasi masyarakat oleh Arnstein (1969) dalam *"Ladder of Citizen Participation"* menekankan pentingnya pemberdayaan masyarakat melalui partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, termasuk dalam pelayanan publik. Empati dalam pelayanan dapat diartikan sebagai upaya menciptakan dialog dua arah yang bermakna, di mana petugas tidak hanya melayani, tetapi juga mendengarkan dan memahami aspirasi serta kesulitan yang dihadapi masyarakat. Fitriani dan Nugroho (2022) juga menegaskan bahwa membangun ruang dialog aktif dan terbuka merupakan salah satu strategi efektif untuk meningkatkan empati dalam pelayanan publik. Misalnya, layanan jemput bola ke wilayah terpencil, penyediaan jalur layanan khusus bagi penyandang disabilitas, serta konsultasi langsung yang terjadwal secara rutin dapat

menjadi solusi konkret untuk meningkatkan kualitas empati dalam pelayanan administrasi.

Dalam prinsip *good governance*, empati berkaitan erat dengan nilai partisipasi dan keadilan sosial, di mana pemerintah atau institusi publik tidak hanya menyediakan layanan yang adil, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan khusus dan berusaha menjalin kedekatan emosional dengan warga. Dengan demikian, penguatan dimensi empati akan memperkuat legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap POLDA Pangkalpinang sebagai institusi pelayanan publik yang peduli dan berorientasi pada manusia.

### **Analisis Hubungan Sebab-Akibat Kendala**

Kendala yang dihadapi dalam pelayanan administrasi di lingkungan POLDA tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek struktural dan kultural yang saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Ketergantungan pada sistem manual yang belum sepenuhnya terdigitalisasi menyebabkan proses pelayanan berjalan lambat, tidak efisien, dan rentan terhadap *human error*. Ketiadaan perangkat teknologi yang memadai dan infrastruktur digital yang belum merata memperburuk situasi, terutama dalam layanan yang seharusnya dapat dilakukan secara daring atau otomatis. Dunleavy et al. (2006) menegaskan bahwa efisiensi pelayanan publik sangat bergantung pada integrasi teknologi informasi yang baik. Namun kenyataannya, implementasi *e-government* di POLDA masih belum berjalan secara optimal, baik dari segi perangkat keras, perangkat lunak, maupun literasi digital pegawai. Di sisi lain, minimnya pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai menyebabkan rendahnya kemampuan adaptasi terhadap dinamika kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi. Pegawai tidak dibekali dengan keterampilan teknis maupun pemahaman konseptual yang diperlukan untuk menghadapi kompleksitas layanan berbasis digital dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Menurut Argyris & Schön (1996), organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang terus berubah harus menjadi *learning organization* yaitu organisasi yang terus belajar dan memperbarui pengetahuannya. Tanpa pola pelatihan berkelanjutan dan sistem evaluasi yang efektif, organisasi akan tertinggal secara sistemik.

Selain itu, budaya birokrasi yang masih bersifat hierarkis dan cenderung *top-down* menciptakan lingkungan kerja yang kaku dan menekan inovasi. Komunikasi satu arah dari atasan ke bawahan menghambat arus ide dan umpan balik, sehingga pegawai merasa tidak diberdayakan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini berdampak pada munculnya rasa takut untuk berbuat salah, rendahnya keberanian untuk berinovasi, dan lemahnya inisiatif dari tingkat bawah. Schein (2010) menegaskan bahwa budaya organisasi yang terlalu birokratis dan tertutup justru menjadi penghambat utama dalam proses perubahan dan reformasi. Tanpa adanya transformasi budaya menuju pola kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan partisipatif, reformasi birokrasi hanya akan

bersifat simbolik. Keterbatasan partisipasi masyarakat juga menjadi salah satu faktor penting yang memperparah kualitas pelayanan. Padahal partisipasi publik merupakan elemen krusial dalam evaluasi, akuntabilitas, dan perbaikan mutu pelayanan publik. UNDP (1997) menekankan bahwa keterlibatan masyarakat adalah indikator utama dalam pengukuran kualitas tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Sayangnya, partisipasi publik di POLDA belum berjalan optimal, baik dalam bentuk survei kepuasan, pengaduan, maupun pelibatan dalam proses perencanaan pelayanan. Kurangnya media komunikasi yang terbuka dan ramah publik menyebabkan kesenjangan informasi antara institusi dan masyarakat, serta menurunkan kepercayaan terhadap institusi kepolisian.

Pendekatan yang parsial dan tidak terpadu dalam menangani masalah teknis, SDM, dan budaya organisasi cenderung menghasilkan solusi jangka pendek yang tidak menyentuh akar masalah. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan holistik dan terintegrasi dalam manajemen perubahan. Reformasi pelayanan publik berbasis *good governance* harus mencakup pelatihan intensif dan sistematis bagi pegawai, penguatan infrastruktur teknologi informasi, dan transformasi budaya kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan. Komitmen pimpinan POLDA menjadi kunci utama agar arah reformasi berjalan konsisten, terarah, dan mampu menyesuaikan dengan dinamika kebutuhan masyarakat.

### **Dampak Kendala terhadap Kualitas Pelayanan Publik**

Keterbatasan SDM, teknologi, dan budaya birokrasi tradisional berdampak negatif pada kualitas pelayanan. Masyarakat mengalami keterlambatan, ketidakjelasan informasi, dan sikap petugas yang kurang ramah. Hal ini menurunkan kepercayaan dan menciptakan persepsi negatif terhadap institusi kepolisian. Ketidakterbukaan informasi terkait biaya dan prosedur membuka potensi penyalahgunaan wewenang, menimbulkan rasa curiga pengguna layanan. Kondisi tersebut berkontribusi pada stres kerja petugas, menurunkan motivasi, dan memicu sikap acuh tak acuh, seperti diungkapkan Ibu Lina. Hal ini bertentangan dengan prinsip responsivitas dalam *good governance* (Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi, 2009).

Kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM memperlambat adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat yang dinamis. Boyne (2002) menekankan pentingnya investasi dalam pelatihan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Budaya birokrasi yang hierarkis dan kurang terbuka menghambat partisipasi masyarakat dalam evaluasi. Fenomena ini sejalan dengan temuan Dwiyanto (2006) yang menyatakan bahwa reformasi birokrasi berhasil bila diiringi perubahan budaya organisasi yang mendukung partisipasi dan keterbukaan. Oleh karena itu, perbaikan pelayanan di POLDA harus menyeluruh, menekankan peningkatan SDM, pengembangan teknologi, dan transformasi budaya organisasi. Digitalisasi yang mudah diakses dan

---

transparan, pelatihan berkelanjutan, dan budaya kerja partisipatif akan memperkuat kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat.

## Kesimpulan

Implementasi prinsip *good governance* dalam pelayanan administrasi di lingkungan POLDA telah menunjukkan langkah-langkah positif dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Berdasarkan hasil wawancara dengan 15 informan yang meliputi petugas pelayanan dan masyarakat pengguna layanan, prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, partisipasi, *efektivitas-efisiensi*, dan *responsivitas* telah mulai diterapkan, meskipun tingkat penerapannya belum merata dan optimal. Akuntabilitas telah diupayakan melalui pelaporan berkala dan pengawasan internal, tetapi pelaksanaan SOP yang belum konsisten dan respons petugas yang kurang ramah masih menjadi kendala yang mengurangi kepercayaan masyarakat. Transparansi informasi terkait prosedur, biaya, dan waktu pelayanan masih perlu ditingkatkan, mengingat masih banyak masyarakat yang mengeluhkan kurangnya informasi yang jelas dan media informasi yang memadai. Partisipasi masyarakat juga masih minim, dengan belum adanya forum dialog atau mekanisme evaluasi pelayanan yang melibatkan pengguna layanan secara aktif.

Kendala utama yang menjadi hambatan adalah keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dan teknologi yang belum memadai, serta budaya birokrasi yang masih kaku dan kurang adaptif terhadap perubahan. Hal ini berdampak langsung pada lambatnya proses pelayanan, kurangnya keterbukaan informasi, dan rendahnya partisipasi masyarakat. Kondisi ini mengakibatkan ketidakpuasan pengguna layanan serta potensi terjadinya penyimpangan administrasi. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan penerapan prinsip *good governance*, diperlukan komitmen berkelanjutan dari seluruh pihak terkait, khususnya peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta penguatan infrastruktur teknologi yang mendukung digitalisasi layanan administrasi. Selain itu, perubahan budaya organisasi menuju birokrasi yang lebih terbuka, responsif, dan partisipatif sangat penting agar pelayanan publik dapat berjalan efektif dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Dengan adanya evaluasi rutin dan kolaborasi aktif antara aparat POLDA dan masyarakat pengguna layanan, diharapkan prinsip-prinsip *good governance* tidak hanya menjadi konsep ideal, tetapi dapat diwujudkan dalam praktik sehari-hari sehingga meningkatkan kualitas pelayanan publik secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Adapun saran yang dapat peneliti sampaikan, yaitu :

1. POLDA perlu meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan berkelanjutan, khususnya yang berfokus pada pelayanan publik berbasis digital dan keterampilan komunikasi publik. Pelatihan ini tidak hanya

---

meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga mendorong perubahan pola pikir aparatur agar lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi serta lebih responsif dalam melayani kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis.

2. Sistem pengawasan internal harus diperkuat secara kelembagaan maupun teknis, agar penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dapat berjalan secara konsisten dan terukur. Pengawasan ini dapat dilakukan melalui pembentukan unit audit internal yang independen, penggunaan teknologi informasi dalam pelaporan kinerja, serta pelibatan pihak ketiga sebagai mitra pengawasan untuk menjaga integritas dan mencegah praktik maladministrasi.
3. Partisipasi masyarakat harus lebih diberdayakan dan difasilitasi secara nyata, misalnya melalui penyelenggaraan forum dialog publik yang rutin dan terbuka, pengembangan platform digital interaktif, serta optimalisasi saluran pengaduan yang mudah diakses, cepat ditanggapi, dan transparan dalam proses tindak lanjutnya. Dengan demikian, masyarakat tidak hanya menjadi objek pelayanan, tetapi juga subjek yang turut menentukan arah dan kualitas pelayanan publik.
4. Diperlukan upaya digitalisasi layanan yang lebih luas, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk mewujudkan efisiensi dan efektivitas dalam pelayanan administrasi. Digitalisasi ini mencakup penyederhanaan prosedur, integrasi data antarinstansi, serta penguatan infrastruktur teknologi informasi yang andal. Dengan layanan yang berbasis digital, proses birokrasi menjadi lebih cepat, transparan, dan memudahkan masyarakat dalam mengakses berbagai layanan tanpa harus datang langsung ke kantor.

## Daftar Pustaka

Fitriani, A., & Nugroho, R. (2022). Partisipasi publik dalam tata kelola pemerintahan daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 123-137.

Hakim, A., & Suriani, L. (2024). Edukasi hukum dan literasi administrasi masyarakat dalam pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(1), 45-60.

Hermansyah, H., Putra, M., & Santoso, D. (2024). Tantangan akuntabilitas dan efisiensi pelayanan administrasi kepolisian. *Jurnal Tata Kelola Pemerintahan*, 12(1), 89-104.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Nasution, F. (2020). Komunikasi organisasi dan pengaruhnya terhadap penerapan good governance di tingkat kecamatan. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(3), 67-79.

---

Nubatonis, R., Rusmiwari, R., & Suwasono, S. (2019). Implementasi prinsip good governance dalam pelayanan publik: Studi kasus di kantor pelayanan kependudukan. *Jurnal Administrasi Negara*, 7(2), 54-71.

Octaviana, D., Wibowo, S., & Rahman, T. (2024). Keterlibatan masyarakat dalam penguatan transparansi pelayanan publik. *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan*, 9(1), 98-115.

Permana, R., & Siregar, A. (2023). Akuntabilitas dalam pelayanan publik: Studi implementasi di sektor kepolisian. *Jurnal Manajemen Publik*, 11(2), 70-85.

Prasetyo, E., & Wulandari, T. (2023). Transparansi dalam pelayanan publik: Pengaruhnya terhadap kepuasan masyarakat. *Jurnal Pelayanan Publik*, 14(1), 33-48.

Rachmawati, N. (2024). Digitalisasi pelayanan publik: Tantangan dan strategi di era teknologi. *Jurnal Teknologi dan Administrasi*, 6(1), 25-40.

Rauf, M., & Andriyani, S. (2023). Reformasi pelayanan publik dan kapasitas kelembagaan: Studi di lingkungan pemerintahan daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(2), 101-117.

Safrijal, Basyah, A., & Ali, M. (2019). Faktor penghambat penerapan prinsip good governance dalam pelayanan publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan*, 5(1), 12-29.

Safitri, N., & Maulana, R. (2023). Pemanfaatan teknologi informasi dalam meningkatkan transparansi pelayanan publik. *Jurnal Sistem Informasi dan Pelayanan*, 4(3), 56-70.

United Nations Economic and Social Council. (2023). Principles of good governance in public administration. Retrieved from <https://www.un.org/ecosoc/en/good-governance-principles>

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (2020). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.