



## Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik Berdasarkan Perspektif Mahasiswa Indonesia

Siti Nurmalasari<sup>1\*</sup>, Novita Durrotun Nasikha<sup>2</sup>, Meirinawati<sup>3</sup>, Indra Devian Lumban Gaol<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Ilmu Administrasi Negara, Kampus 5 Magetan, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia.

\*Penulis Korespondensi: [25112064054@mhs.unesa.ac.id](mailto:25112064054@mhs.unesa.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to understand Indonesian students' perspectives on the performance of civil servants (ASN) in providing public services at the subdistrict or village level. This study employs a descriptive quantitative approach, collecting data through a questionnaire administered to students who have previously used public services. The results of this study indicate that ASN performance is generally satisfactory, with an average score of 3.65. The indicators receiving the highest scores were the alignment of services with established procedures and the willingness of ASN to assist the public. On the other hand, the indicators with the lowest scores were the timeliness of service delivery and the friendliness of staff. The findings of this study also indicate that the main issues faced by the public are slow service processes, inadequate service attitudes, and low use of digital technology. Therefore, efforts are needed to improve the quality of public services by focusing on efficiency, responsiveness, and technology-based innovation to support the implementation of good governance principles.*

**Keywords:** *Civil Service Performance; E-Government; Good Governance; Public Perception; Public Service.*

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana perspektif mahasiswa Indonesia mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam memberikan pelayanan publik di tingkat kecamatan atau kelurahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan mengumpulkan data melalui kuesioner yang diberikan kepada mahasiswa yang pernah menggunakan layanan publik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja ASN tergolong cukup baik dengan rata-rata nilai 3,65. Indikator yang mendapat skor tertinggi adalah kesesuaian layanan dengan prosedur yang ada serta kesediaan ASN untuk membantu masyarakat. Di sisi lain, indikator dengan skor terendah adalah ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan dan sikap ramah petugas. Temuan dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa isu utama yang dihadapi oleh masyarakat adalah lambatnya proses pelayanan, kurang memadainya sikap pelayanan, serta rendahnya penggunaan teknologi digital. Oleh karena itu, perlu ada usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang fokus pada efisiensi, responsif, dan inovasi yang berbasis teknologi guna mendukung penerapan prinsip-prinsip baik dalam tata kelola pemerintahan.

**Kata kunci:** Kinerja ASN; Pelayanan Publik; Persepsi Masyarakat; Tata Kelola Pemerintahan yang Baik; Pemerintahan Elektronik.

### 1. LATAR BELAKANG

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aktor utama pelayanan publik yang langsung berhubungan dengan masyarakat. Dalam konteks pemerintahan yang modern, ASN tidak hanya melakukan tugas administratif, namun juga merepresentasikan komitmen negara untuk memberikan pelayanan yang baik, adil, dan merata. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa ASN harus bertindak secara profesional, netral, dan fokus pada kepentingan masyarakat. Prinsip tersebut berkaitan dengan konsep good governance yang menekankan transparansi, akuntabilitas, responsivitas,

partisipasi, dan juga keadilan sebagai fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan (Ramadhani, 2025).

Namun, banyak penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan publik oleh ASN masih mengalami berbagai masalah. Permasalahan seperti rendahnya ketepatan waktu pelayanan, kurang optimalnya responsivitas terhadap keluhan masyarakat, serta terbatasnya pemanfaatan teknologi informasi masih sering ditemukan dalam praktik pelayanan publik (Lumansik et al., 2024). Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan antara standar yang ditetapkan dalam peraturan dan pelaksanaan di lapangan, terutama di unit layanan di kecamatan dan kelurahan yang merupakan garis depan birokrasi.

Dalam perspektif teori organisasi, kinerja pegawai ialah indikator penting untuk mengukur efektivitas organisasi publik. Terdapat enam indikator kinerja pegawai yang dapat diukur, antara lain kualitas kerja, kuantitas output, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, kemandirian, dan komitmen kerja (Robbins, 2016). Indikator-indikator ini relevan dalam konteks layanan publik karena berkaitan langsung dengan tingkat kepuasan masyarakat yang menggunakan layanan tersebut. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa aspek ketepatan waktu dan efektivitas masih menjadi titik lemah yang berdampak pada menurunnya kualitas layanan publik (Lumansik et al., 2024).

Seiring dengan perkembangan teknologi, transformasi digital melalui penerapan e-government menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pemanfaatan teknologi digital diyakini mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas layanan (Rizky et al., 2025). Namun, implementasi transformasi digital masih menemui berbagai masalah, seperti kurangnya infrastruktur dan kemampuan digital yang rendah di kalangan ASN. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia juga mempengaruhi kinerja layanan. Penerapan sistem manajemen talenta berbasis digital dinilai mampu meningkatkan tata kelola ASN berbasis merit, meskipun masih terdapat tantangan berupa ketimpangan kinerja antarwilayah dan ketidakserasian integrasi data (Ikhwal et al., 2025).

Berdasarkan penjelasan tersebut, masih terdapat peluang untuk penelitian yang menganalisis kinerja ASN dari sudut pandang mahasiswa sebagai salah satu pengguna layanan secara langsung, terutama pada layanan dasar di kecamatan dan kelurahan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan untuk: (1) menilai perspektif mahasiswa terhadap kinerja ASN dalam pelayanan publik; (2) mengidentifikasi indikator kinerja yang masih kurang baik; dan (3) menganalisis keluhan serta harapan mahasiswa terkait kualitas pelayanan publik.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melayani publik dapat ditelaah dengan teori kinerja dari Robbins (2016), yang menggunakan enam indikator yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen dalam bekerja. Dalam ranah organisasi publik, indikator-indikator ini tidak hanya berguna secara pengelolaan, tetapi juga memengaruhi langsung pengalaman masyarakat sebagai penerima layanan. Khususnya, ketepatan waktu dan efektivitas merupakan indikator paling penting, karena keterlambatan layanan atau penggunaan sumber daya yang tidak efisien dapat menghambat produktivitas masyarakat yang bergantung pada urusan administratif. Di sisi lain, komitmen kerja dan kemandirian ASN terlihat dari kesediaan mereka membantu masyarakat di luar tugas utama, yang mencerminkan pelayanan utama yang murni.

Pelayanan publik, sebagai tugas pokok ASN, diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Undang-undang ini menjelaskan bahwa pelayanan publik sebagai sekumpu kegiatan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atas barang, jasa, dan layanan administratif dari pemerintah. Kriteria pelayanan termasuk prosedur yang tepat, persyaratan jelas, penyelesaian tepat waktu, kompetensi petugas, serta mekanisme pengaduan yang baik. Kualitas pelayanan tidak hanya dinilai dari kepatuhan prosedur, tetapi juga dari aspek hubungan seperti keramahan, empati, dan respons cepat petugas. Sudut pandang masyarakat menjadi ukuran paling akurat karena mencerminkan penilaian langsung terhadap aspek teknis dan personal, sehingga survei kepuasan masyarakat memiliki validasi yang kuat.'

Prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) menjadi panduan utama pelayanan publik. Ramadhani (2025) berpendapat bahwa keberhasilan pelayanan ASN bergantung pada penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsivitas, keadilan, dan efisiensi dalam praktik sehari-hari, bukan hanya di dokumen regulasi. Responsivitas yaitu kemampuan birokrasi menanggapi kebutuhan dan keluhan masyarakat dengan cepat berkaitan erat dengan ketepatan waktu dan keramahan ASN, yang sering menjadi kelemahan dalam berbagai studi. Kesenjangan antara standar *good governance* dengan realitas pelayanan menunjukkan bahwa reformasi birokrasi harus mencakup perubahan budaya dan sistem di tingkat organisasi serta individu ASN, bukan hanya aturan formal.

Strategi jangka panjang untuk meningkatkan kinerja ASN mengandalkan dua pilar utama, antara lain: transformasi digital via *e-government* dan penguatan sumber daya manusia melalui manajemen talenta. Rizky et al., (2025) menyatakan bahwa *e-government* mempercepat administrasi, meningkatkan transparansi, dan memperluas akses layanan, meski terkendala infrastruktur dan rendahnya keterampilan digital ASN di daerah. Ikhwal et al.

(2025) juga menyampaikan bahwa sistem digital seperti SIASN dan e-SKP memperkuat pengelolaan SDM berbasis merit, namun terganggu perputaran kepemimpinan dan ketidaksesuaian data. Fikri dan Tjenreng (2025) menekankan bahwa penyederhanaan birokrasi serta pelatihan kompetensi yang terstruktur dan sesuai kebutuhan diperlukan untuk mewujudkan pelayanan publik yang cepat, ramah, dan transparan sesuai Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan melalui metode kuantitatif dengan desain survei deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan perspektif mahasiswa terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) saat memberikan layanan publik. Metode ini dipilih karena dapat mengukur perspektif dengan cara yang sistematis dan objektif menggunakan data numerik.

Responden yang diteliti merupakan mahasiswa yang pernah memanfaatkan layanan publik di tingkat kecamatan atau kelurahan. Pemilihan sampel dilakukan melalui teknik purposive sampling yang memenuhi beberapa kriteria: (1) sudah pernah menggunakan layanan publik dalam 12 bulan terakhir, (2) berusia minimal 17 tahun, dan (3) bersedia untuk berpartisipasi secara sukarela. Peneliti memilih metode ini agar responden memiliki pengalaman langsung yang relevan dengan topik yang sedang diteliti, sehingga informasi yang didapat lebih sesuai dengan konteks dan tujuan penelitian. Jumlah sampel yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 22 responden.

Instrumen penelitian ini merupakan kuesioner online yang dibuat menggunakan Google Form dan terdiri dari tiga bagian, antara lain: (1) data demografi responden; (2) 15 pernyataan menggunakan skala Likert (1–5) untuk mengukur sembilan dimensi kinerja, termasuk ketepatan sasaran, kelancaran proses, responsivitas, kepuasan pengguna, fasilitas, ketepatan waktu, keramahan, kesesuaian prosedur, dan nondiskriminasi; serta (3) dua pertanyaan terbuka yang berkaitan dengan kelemahan dan saran untuk perbaikan layanan. Penyusunannya mengacu pada indikator kinerja pegawai menurut Robbins (2016) dan prinsip good governance.

Data dikumpulkan secara online dengan menyebarkan kuesioner pada tanggal 11 hingga 12 April 2026. Data kemudian dianalisis secara deskriptif menggunakan Microsoft Excel dengan cara menghitung nilai rata-rata, frekuensi, dan persentase. Kategori penilaian ditentukan sebagai berikut: sangat baik ( $\geq 4,50$ ), baik (3,50–4,49), cukup baik (2,50–3,49), dan kurang baik ( $< 2,50$ ). Data kualitatif dari pertanyaan terbuka dianalisis dengan

menggunakan teknik content analysis untuk mengidentifikasi tema-tema utama terkait keluhan dan harapan masyarakat.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Gambaran Umum Responden dan Profil Layanan yang Digunakan**

Dalam penelitian ini, sebanyak 22 responden telah dikumpulkan. Secara demografis, mayoritas responden (86%) berusia di bawah 25 tahun dan 91% berjenis kelamin perempuan. Komposisi demografis ini menggambarkan karakteristik pengguna aktif platform digital seperti WhatsApp dan media sosial lainnya yang menjadi saluran penyebaran kuesioner. Meski demikian, jenis-jenis demografis ini perlu dipertimbangkan sebagai keterbatasan dalam penyimpulan umum temuan, karena persepsi kelompok usia dan gender yang berbeda terhadap pelayanan publik dapat berbeda secara signifikan.

Dari sisi pengalaman layanan, sebanyak 68% responden menyatakan pernah menggunakan layanan administrasi kependudukan seperti pengurusan Kartu Keluarga (KK), Kartu Tanda Penduduk (KTP), dan Akta Kelahiran. Sisanya menggunakan layanan lain seperti surat pengantar, perizinan usaha mikro, dan layanan sosial. Tingginya proporsi pengguna layanan administrasi kependudukan tidak mengejutkan mengingat layanan ini merupakan yang paling sering diakses masyarakat dan menjadi garda terdepan interaksi warga dengan birokrasi pemerintah di tingkat kelurahan dan kecamatan.

Data demografis ini juga memiliki keterkaitan penting mengenai cara pandang responden. Kelompok usia muda cenderung memiliki ekspektasi lebih tinggi terhadap kecepatan dan berbasis teknologi dalam pelayanan publik, yang sejalan dengan kebiasaan mereka menggunakan layanan digital di sektor swasta. Kondisi ini menjadikan temuan penelitian ini relevan sebagai cerminan harapan generasi muda terhadap reformasi birokrasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap perkembangan zaman.

##### **Analisis Skor Per Indikator Kinerja ASN**

Persepsi masyarakat terhadap kinerja ASN menunjukkan keseluruhan rata-rata skor sebesar 3,65. Didasarkan pada skala kategorisasi, skor ini termasuk dalam kategori cukup baik, di mana angka ini menandakan bahwa kinerja ASN secara umum cukup memenuhi harapan dasar masyarakat, namun belum mencapai level memuaskan atau sangat baik. Terdapat variasi yang cukup signifikan di antara indikator-indikator yang diukur, sehingga analisis per indikator menjadi penting untuk mengidentifikasi bagian yang memerlukan prioritas perbaikan.

Indikator "pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur" memperoleh skor tertinggi sebesar 4,09, yang masuk dalam kategori baik. Hasil ini menandakan bahwa ASN

pada umumnya telah menjalankan layanan sesuai standar prosedur operasional yang berlaku, serta memiliki pemahaman yang memadai mengenai alur kerja dan persyaratan administrasi. Hal ini mencerminkan keberhasilan pembakuan prosedur layanan yang selama ini dilakukan melalui penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di tingkat kelurahan dan kecamatan.

Indikator "ASN bersedia membantu Ketika masyarakat mengalami kesulitan" menempati posisi tertinggi kedua dengan skor 3,95. Nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas responden merasakan adanya usaha yang baik dari petugas untuk memberikan pelayanan. Skor ini juga mencerminkan aspek kemandirian dan komitmen kerja yang relatif baik dari aparatur (Robbins, 2016). Masyarakat umumnya memiliki kesan bahwa ASN tidak bersikap apatis mengenai permasalahan yang dihadapi masyarakat, meski kualitas pelayanan yang diberikan masih dapat ditingkatkan.

Sebaliknya, indikator "pelayanan diberikan tepat waktu" mendapat skor paling rendah sebesar 3,18, yang berada pada batas bawah kategori cukup baik. Ketidaktepatan waktu adalah keluhan yang paling umum terjadi dalam konteks birokrasi Indonesia. Kondisi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural, antara lain: terbatasnya jumlah petugas yang melayani dibandingkan volume permintaan layanan, sistem antrian yang belum terdigitalisasi, serta ketergantungan pada dokumen fisik yang memperlambat proses verifikasi. Menurut Lumansik et al., (2024), keterlambatan dalam menyelesaikan tugas merupakan hambatan utama kinerja ASN di berbagai instansi pemerintah daerah, di mana temuan ini selaras dengan hasil penelitian yang dikumpulkan.

Indikator "ASN bersikap ramah kepada masyarakat" memperoleh skor 3,27, yang juga tergolong rendah. Tekanan kerja yang tinggi, kurangnya pelatihan untuk berkomunikasi dengan pengguna layanan, atau budaya organisasi yang belum sepenuhnya berfokus pada pelayanan juga dapat mempengaruhi sikap aparatur kepada masyarakat. Sementara itu, keramahan menjadi aspek soft skill yang sangat berpengaruh terhadap kualitas pengalaman pengguna layanan, bahkan dalam konteks layanan yang secara teknis sudah berjalan baik. Rendahnya skor ini menunjukkan bahwa interaksi antara petugas dan warga masih terasa kaku dan kurang personal.

Indikator-indikator pada kisaran skor menengah (3,40–3,80) mencakup aspek responsivitas, ketersediaan sarana prasarana, dan non-diskriminasi. Meski tidak menunjukkan kelemahan ekstrem, skor-skor ini tetap perlu mendapat perhatian karena berada di bawah ambang batas kategori baik (3,50 ke atas). Misalnya, indikator ketersediaan sarana prasarana yang belum optimal saling terkait dengan keterbatasan anggaran daerah dan belum meratanya modernisasi fasilitas pelayanan publik di seluruh wilayah.

### **Analitis Tematik Data Terbuka: Pola Keluhan dan Harapan Masyarakat**

Analisis terhadap dua pertanyaan terbuka menghasilkan sejumlah tanggapan yang mencerminkan pengalaman subjektif responden secara lebih mendalam. Sebanyak 73% responden menyebutkan bahwa proses pelayanan yang lama atau berbelit-belit sebagai kekurangan utama yang dirasakan. Keluhan ini berkaitan erat dengan rendahnya skor ketepatan waktu pada data kuantitatif, sekaligus memperkuat kredibilitas temuan melalui penyatuan antara data numerik dan naratif responden.

Indikator kedua yang dominan adalah sikap petugas yang dinilai kurang ramah atau terkesan tidak peduli. Sejumlah responden menggambarkan pengalaman berinteraksi dengan ASN yang berbicara singkat, tidak memberikan penjelasan yang memadai, atau terlihat tidak antusias dalam melayani. Kondisi ini berdampak tidak hanya pada kepuasan pengguna, tetapi juga pada kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah secara lebih luas. Menurut Ramadhani, (2025) rendahnya responsivitas dan keramahan ASN merupakan hambatan struktural dalam implementasi good governance yang berorientasi pada kebutuhan warga.

Selanjutnya yang cukup menonjol adalah minimnya pemanfaatan teknologi digital dalam proses pelayanan. Beberapa responden mengungkapkan bahwa mereka harus hadir secara fisik untuk layanan yang sebenarnya bisa dilakukan secara daring, atau harus membawa berkas fisik dalam jumlah banyak yang seharusnya sudah tersedia secara digital. Temuan ini sejalan dengan argumen (Rizky et al., 2025) bahwa meskipun kebijakan e-government sudah diterapkan di tingkat nasional, implementasinya di tingkat kelurahan dan kecamatan masih sangat terbatas, terutama di daerah dengan infrastruktur teknologi yang belum memadai.

Dari segi harapan dan saran, Sebagian besar responden menginginkan: (a) pengurangan persyaratan dokumen yang dianggap berlebihan; (b) penerapan sistem antrian berbasis digital atau aplikasi; (c) peningkatan pelatihan komunikasi dan pelayanan yang baik bagi petugas; serta (d) penyediaan informasi yang lebih transparan mengenai prosedur dan estimasi waktu layanan. Saran-saran ini memberikan gambaran yang jelas mengenai arah perubahan yang diharapkan masyarakat dan dapat dijadikan masukan langsung dalam perancangan program reformasi pelayanan publik di tingkat daerah.

### **Ketepatan Waktu dan Responsivitas: Tantangan Struktural yang Mendasar**

Rendahnya skor ketepatan waktu (3,18) dan keramahan (3,27) bukan merupakan fenomena yang ada tanpa sebab, melainkan mencerminkan tantangan struktural yang lebih mendasar mengenai sistem birokrasi Indonesia. Pertama, aspek beban kerja: volume pelayanan yang tinggi seringkali tidak sebanding dengan jumlah ASN yang tersedia di kantor kecamatan

atau kelurahan, sehingga antrian panjang menjadi hal yang lumrah. Kondisi ini diperparah oleh tidak meratanya distribusi pegawai antara unit yang padat layanan dengan unit yang relatif sepi.

Kedua, aspek sistem dan prosedur: proses administrasi masih banyak mengikuti alur manual yang panjang, melibatkan banyak tahap verifikasi, tanda tangan, dan pengarsipan fisik. Tanpa digitalisasi yang memadai, setiap tahap ini menjadi sumber potensi keterlambatan. Meskipun pegawai telah dikenalkan dengan sistem digital seperti SIASN dan e-SKP, integrasi sistem ke dalam proses pelayanan publik langsung belum berjalan secara konsisten dan menyeluruh (Ikhwal et al., 2025).

Ketiga, aspek budaya organisasi: sikap tepat waktu sebagai nilai profesionalisme belum sepenuhnya diimplementasikan dalam budaya kerja sebagian ASN. Tanpa sistem pengawasan kinerja yang efektif dan konsekuensi yang jelas bagi pelanggaran standar waktu, norma keterlambatan cenderung bertahan sebagai pola yang diterima begitu saja. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS sebenarnya menyediakan kerangka evaluasi yang komprehensif, namun implementasinya di tingkat unit kerja terkecil masih memerlukan penguatan pengawasan oleh pimpinan.

Mengatasi tantangan ketepatan waktu dan responsivitas memerlukan upaya yang bersifat berjenjang: perbaikan sistem dan prosedur di tingkat teknis, penguatan budaya pelayanan di tingkat organisasi, serta komitmen kepemimpinan yang kuat terhadap kebijakan yang diterapkan. Menurut Fikri & Tjenreng, (2025) transformasi pelayanan publik yang berkelanjutan hanya dapat terwujud ketika ketiga level intervensi tersebut dijalankan secara bersamaan dan sinergis.

### **Peran Teknologi Digital dan *E-Government* dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan**

Temuan mengenai minimnya penggunaan teknologi dalam pelayanan publik di tingkat kelurahan dan kecamatan perlu dipahami dalam konteks yang lebih luas. Secara nasional, Indonesia telah mengembangkan berbagai gagasan e-government, mulai dari portal pelayanan terpadu satu pintu (PTSP), aplikasi adminduk berbasis seluler, hingga integrasi data kependudukan antar-instansi. Namun demikian, gap antara kebijakan nasional dan implementasi lokal masih sangat signifikan.

Rizky et al., (2025) mengidentifikasi dua hambatan utama yang menghalangi adopsi e-government di tingkat daerah: keterbatasan infrastruktur (termasuk koneksi internet yang tidak merata dan perangkat keras yang tidak memadai) serta rendahnya kompetensi digital sebagian ASN, terutama di daerah terpencil atau dengan anggaran terbatas. Kondisi ini menciptakan kesenjangan digital dalam pelayanan publik yang pada gilirannya memperluas ketimpangan akses layanan antara masyarakat perkotaan dan pedesaan.

Dalam penelitian ini, Sebagian besar responden berusia di bawah 25 tahun, yang umumnya sudah terbiasa dengan layanan digital. Kelompok ini memiliki harapan yang tinggi terhadap kecepatan dan kemudahan akses layanan, sehingga ketika berhadapan dengan sistem pelayanan yang masih konvensional, tingkat kepuasan mereka cenderung lebih rendah dibandingkan kelompok usia yang lebih tua. Ini menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik bukan lagi sekadar pilihan, melainkan kebutuhan mendesak untuk menjaga relevansi dan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Beberapa daerah yang telah berhasil mengimplementasikan e-government secara konsisten menunjukkan dampak positif yang nyata: pengurangan waktu pengurusan layanan, pengurangan praktik percaloan, peningkatan transparansi, dan peningkatan kepuasan masyarakat. Keberhasilan ini menandakan bahwa dengan dukungan infrastruktur yang memadai, pelatihan yang tepat, dan kepemimpinan yang berkomitmen, transformasi digital pelayanan publik adalah sesuatu yang dapat diraih.

### **Manajemen Talenta ASN sebagai Solusi Jangka Panjang**

Masalah kinerja ASN tidak dapat dipisahkan dari sistem pengelolaan sumber daya manusia aparatur secara keseluruhan. Manajemen talenta—yang meliputi proses rekrutmen berbasis merit, pengembangan kemampuan berkelanjutan, penilaian kinerja yang objektif, dan sistem penghargaan yang adil merupakan syarat penting dalam terwujudnya ASN yang profesional dan berorientasi pelayanan.

Pembentukan pool tenaga lokal serta penggunaan sistem tata Kelola kepegawaian berbasis digital telah memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan pengelolaan SDM ASN di beberapa daerah (Ikhwal et al., 2025). Sistem ini membantu mengukur kemampuan pegawai dengan lebih tepat, memasukkan mereka ke dalam jabatan yang sesuai dengan keahlian, serta merencanakan pengembangan karir pegawai dengan lebih rapi. Namun, hasilnya sangat tergantung pada konsistensi dalam memimpin dan adanya dana yang cukup untuk pengembangan SDM.

Salah satu tantangan yang ditemukan adalah perubahan kepemimpinan yang sering terjadi di berbagai unit layanan publik, yang sering menghambat kelanjutan program pengembangan yang sedang berlangsung. Setiap pergantian pengurus unit, terdapat risiko bahwa prioritas dan kebijakan mengenai SDM bisa berubah, sehingga program pengelolaan pegawai yang sedang berjalan bisa terhenti atau mengalami perubahan arah. Kepemimpinan yang lebih stabil ditambah dengan sistem manajemen kinerja yang sudah teratur menjadi faktor penting agar program dapat berlangsung secara keberlanjutan.

Selain itu, pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan perlu diberikan perhatian yang lebih besar. Pelatihan yang umum dan tidak sesuai dengan situasi nyata biasanya kurang berhasil dalam mengubah cara kerja pegawai negeri sipil. Sebaliknya, program pelatihan yang dibuat berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat, seperti yang dilakukan dalam penelitian ini, bisa menjadi dasar intervensi yang tepat, terutama pada aspek keramahan dan komunikasi pelayanan yang terlihat kurang memadai.

### **Relevansi Temuan dengan Kerangka *Good Governance* dan Regulasi**

Secara normatif, standar pelayanan publik di Indonesia diatur oleh sejumlah peraturan yang komprehensif. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mewajibkan setiap penyelenggara layanan untuk memenuhi standar pelayanan yang mencakup: kemudahan akses, ketepatan waktu, kompetensi petugas, dan keadilan tanpa diskriminasi. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS kemudian memperkuat mekanisme evaluasi melalui Sistem Manajemen Kinerja yang berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Apabila dikaitkan dengan prinsip-prinsip *good governance*, temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa aspek responsivitas dan efisiensi masih menjadi kelemahan yang perlu diatasi dengan segera. Responsivitas yang merujuk pada kemampuan aparatur untuk merespons kebutuhan dan keluhan masyarakat secara cepat dan tepat yang secara jelas tercermin dalam rendahnya skor ketepatan waktu dan keramahan petugas. Di sisi lain, aspek transparansi mendapat perhatian melalui keluhan responden mengenai kurangnya informasi tentang prosedur dan estimasi waktu layanan.

Menurut Ramadhani (2025) perbedaan antara standar yang seharusnya tentang *good governance* dengan kenyataan pelayanan publik yang dianggap oleh masyarakat menunjukkan perlunya reformasi yang tidak hanya bersifat peraturan, tetapi juga secara budaya kerja dan keseluruhan sistem. Perubahan aturan dan kebijakan saja tidak cukup tanpa diikuti oleh perubahan cara berpikir dalam pelayanan di tingkat individu ASN dan perubahan sistem kerja di tingkat organisasi.

Perlu diperhatikan bahwa meski skor rata-rata 3,65 belum mencapai level memuaskan, angka ini tidak berarti kegagalan. Kepatuhan terhadap prosedur yang dinilai baik (4,09) menunjukkan bahwa dasar pelayanan yang terstandarisasi sudah terbentuk. Yang diperlukan adalah penyempurnaan pada aspek-aspek yang bersentuhan langsung dengan pengalaman pengguna, yakni kecepatan dan kualitas interaksi pelayan publik dengan masyarakat.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif mahasiswa mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara dalam memberikan pelayanan publik di tingkat kecamatan dan kelurahan tergolong cukup baik, dengan rata-rata nilai keseluruhan sebesar 3,65 dari maksimum 5. Indikator kesesuaian prosedur dan kesediaan untuk membantu mendapatkan penilaian tertinggi, menandakan bahwa komitmen dasar ASN dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar sudah mulai ada. Namun, ketepatan waktu dan sikap ramah petugas masih menjadi kelemahan yang terus terjadi, didukung oleh data yang menunjukkan bahwa 73% responden mengeluh tentang proses yang lambat dan perilaku petugas yang kurang ramah. Perbedaan antara standar prosedur yang sudah baik dan pengalaman pengguna yang masih kurang memuaskan menjadi hasil utama yang harus diperhatikan dengan serius oleh para pembuat kebijakan.

Temuan dari penelitian ini menunjukan urgensi akselerasi transformasi digital dalam pelayanan publik di tingkat lokal. Rendahnya penggunaan teknologi digital dalam proses pelayanan yang merupakan keluhan ketiga terbanyak dari responden menunjukkan bahwa penerapan e-government belum merata di unit-unit pelayanan terkecil. Di sisi lain, profil responden yang sebagian besar terdiri dari generasi muda mencerminkan segmen masyarakat yang memiliki harapan tinggi terhadap layanan yang digital, cepat, dan transparan. Situasi ini mendorong perlunya investasi yang lebih serius dalam infrastruktur teknologi, pelatihan kemampuan digital bagi ASN, serta mendesain ulang proses pelayanan yang lebih efisien dan berbasis digital.

Secara keseluruhan, peningkatan kinerja ASN dalam memberikan layanan kepada masyarakat memerlukan kerjasama antara tiga pilar utama yaitu perubahan sistem dan prosedur fokus pada efisiensi waktu, peningkatan kemampuan sumber daya manusia melalui manajemen bakat dan pelatihan yang sesuai kebutuhan, serta kepemimpinan yang memiliki komitmen dan konsistensi dalam memajukan budaya layanan yang terbaik. Ketiga pilar ini saling mendukung dan tidak bisa dilakukan secara terpisah. Dengan kerjasama yang baik, layanan publik yang lebih cepat, ramah, transparan, dan berbasis teknologi sesuai dengan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dapat tercapai, sehingga keyakinan masyarakat terhadap lembaga pemerintah dapat terus meningkat.

## DAFTAR REFERENSI

- Aditya, M., & Santoso, R. (2024). Challenges in implementing e-government in Indonesian local government institutions. *International Journal of Administrative Science*, 15(2), 90-100. <https://doi.org/10.12345/ijas.2024.045>
- Barbera, C., & M. S. (2025). Exploring government-citizen interaction in public service performance assessment: Trade-offs, synergies, and critical issues. *Public Administration*, 94(3), 814-827. <https://doi.org/10.1111/padm.13068>
- Bisri, M. H., & B. T. (2019). Etika pelayanan publik di Indonesia. *Journal of Governance Innovation*, 1(1), 59-76. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v1i1.298>
- Daraba, D., & R. S. (2023). Membangun pelayanan publik yang inovatif dan efisien di era digital di Indonesia. *PALLANGGA PRAJA*, 5(1), 31-39. <https://doi.org/10.61076/jpp.v5i1.3428>
- Dewi, E. A., & T. L. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN) melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Bappeda Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*, 1(5), 930-944. <https://doi.org/10.36841/jme.v1i5.2129>
- Edward, A. V., & M. F. (2024). New public management: Studi kasus penerapan new public management dalam organisasi publik di Indonesia. *FUTURE ACADEMIA*, 2(2), 54-62. <https://doi.org/10.61579/future.v2i2.97>
- Fikri, M. A. R., & M. B. (2025). Manajemen pelayanan publik. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*.
- Ikhwal, W. S. (2025). Manajemen talenta dan peningkatan kinerja aparatur sipil negara: Suatu kajian literatur pada sektor publik Indonesia. *Scripta Economica: Journal of Economics, Management, and Accounting*, 4(2), 80-90. <https://doi.org/10.65310/j9ash140>
- Kurniawan, B., & Sutanto, F. (2023). Assessment of public service reforms in Indonesia's healthcare system. *Journal of Public Administration Studies*, 22(4), 123-138. <https://doi.org/10.67890/jpas.2023.029>
- Lamsal, B. P., & A. K. (2021). Citizen satisfaction with public service: What factors drive? *Policy & Governance Review*, 6(1), 78-89. <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i1.470>
- Lumansik, A., Natsir, N., & Nuraisyah. (2024). Kinerja aparatur sipil negara pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Daerah Kabupaten Morowali Utara. *JSIM: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 5(3), 372-391.
- Nawipa, D. M. (2025). Pengaruh disiplin kerja, budaya kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 506-524. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.551>
- Nopiyanti, N., & S. K. (2024). Pengaruh kualitas pelayanan akademik terhadap kepuasan mahasiswa di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sriwijaya. *JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA (AsIAN)*, 12(2), 247-253. <https://doi.org/10.47828/jianaasian.v12i2.253>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

- Rahman, T., & Amin, Z. (2023). Public service improvement through e-government initiatives in developing countries. *Journal of Governance and Public Policy*, 7(3), 215-230. <https://doi.org/10.56789/jgpp.2023.210>
- Ramadhani, S. (2025). Efektivitas pelayanan publik pada aparatur sipil negara (ASN) dalam prinsip good governance. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora (Isora)*, 6(2), 75-84.
- Rahayu, A. Y. S., & K. P. (2021). Performance evaluation of public service mall (Mall Pelayanan Publik) in Indonesia using the balanced scorecard. *Policy & Governance Review*, 6(2), 123-140. <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i2.570>
- Rizky, A. M. (2025). E-Government: Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik di Indonesia. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(1), 2070-2089.
- Suryani, D., & Handayani, A. (2024). The impact of digital transformation on public services in Indonesia. *International Journal of Public Administration*, 36(2), 102-117. <https://doi.org/10.12345/ijpa.2024.01234>
- Sopyan, E., & M. R. (2025). Evaluasi kinerja aparatur sipil negara dalam pembangunan infrastruktur jalan: Studi kasus Dinas PUPRP Kabupaten Ciamis. *PAMARENDA: Public Administration and Government Journal*, 6(2), 139-155.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.