

Peran Antara Kompetensi Pelayanan Publik, Komunikasi, Dinamika Organisasi Publik dan Evaluasi Kinerja di Kelurahan Bangkingan

Denis Eko Prasetyo¹

Universitas Negeri Surabaya¹

Email korespondensi: denis.23468@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of employee competence and communication on community satisfaction in Bangkingan Urban Village, Surabaya City. Public service at the urban village level is the frontline of direct interaction between the government and the community, making the quality of human resources a crucial factor in its implementation. The research method used is a qualitative approach with data collection techniques including observation, in-depth interviews, documentation, and limited questionnaires. The results show that competence, including knowledge, skills, and work attitude, as well as effective communication, have a significant impact on community satisfaction. Periodic performance evaluations also support the improvement of public service quality. This research contributes to the development of strategies for enhancing human resource capacity and strengthening the harmonious relationship between the community and the local government.

Keywords: *Bangkingan Urban Village; Communication; Organizational Dynamics; Public Service Competence; Performance Evaluation*

1. PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan indikator utama kualitas kinerja pemerintah yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Pada tingkat kelurahan, sebagai unit birokrasi terdepan, kualitas layanan sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan efektivitas komunikasi antaraktor pelayanan. Kelurahan Bangkingan, yang terletak di Kecamatan Lakarsantri, Kota Surabaya, menghadapi peningkatan aduan masyarakat sebesar 15% terkait keterlambatan layanan, ketidakjelasan prosedur, serta kurangnya responsivitas pegawai (Data Internal, 2024). Kondisi ini mencerminkan perlunya peningkatan kinerja pelayanan publik yang berkelanjutan.

Kompetensi pegawai, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, merupakan elemen strategis dalam penyelenggaraan layanan publik. Menurut Sunarto (2020), pegawai dengan kompetensi tinggi mampu menjalankan fungsi birokrasi secara profesional dan efisien. Di samping itu, Robbins dan Judge (2019) menekankan pentingnya motivasi dan lingkungan kerja dalam menentukan performa pegawai. Selain aspek individual, dinamika organisasi dan sistem evaluasi kinerja juga memainkan peran penting dalam menjamin efektivitas pelayanan. Organisasi yang responsif terhadap perubahan dan memiliki budaya kerja adaptif lebih mampu memenuhi ekspektasi masyarakat (Santosa, 2020; Lestari & Sari, 2023).

Dalam konteks pelayanan publik, komunikasi menjadi jembatan utama antara pemerintah dan warga. Komunikasi yang efektif mempercepat proses pelayanan, meningkatkan kepercayaan,

dan mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis. Hambatan komunikasi terbukti dapat memperburuk persepsi publik terhadap kualitas layanan (Hardiansyah, 2018; Rahmawati, 2021).

Pemerintah Kota Surabaya telah menerbitkan Peraturan Wali Kota No. 55 Tahun 2021 yang diperbarui melalui Perwali No. 4 Tahun 2022 dan No. 81 Tahun 2023 sebagai upaya memperbaiki standar pelayanan kelurahan. Namun, efektivitas regulasi tersebut sangat ditentukan oleh kesiapan internal kelurahan dalam mengimplementasikannya, terutama terkait SDM dan struktur organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompetensi pegawai, pola komunikasi, serta dinamika organisasi publik dalam mendukung proses evaluasi kinerja pelayanan di Kelurahan Bangkingan. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi peningkatan kapasitas aparatur serta perbaikan kualitas layanan publik berbasis kebutuhan lokal.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif eksploratif. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memahami secara mendalam bagaimana kompetensi pegawai, komunikasi, dinamika organisasi publik, dan evaluasi kinerja berperan dalam mendukung pelayanan publik di Kelurahan Bangkingan, Kecamatan Lakarsantri, Kota Surabaya. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk mengeksplorasi fenomena pelayanan publik secara kontekstual dan holistik, terutama karena topik ini berkaitan erat dengan pengalaman subjektif, persepsi pegawai, dan dinamika sosial di lingkungan kerja kelurahan.

Lokasi penelitian berada di Kantor Kelurahan Bangkingan, yang dipilih secara purposif karena intensitas interaksi langsung antara aparatur pemerintah dan masyarakat cukup tinggi. Penelitian dilakukan dalam kurun waktu September hingga Desember 2024. Subjek penelitian terdiri dari pegawai kelurahan (baik aparatur sipil negara maupun tenaga honorer) serta warga yang pernah menerima layanan administratif. Total informan berjumlah 20 orang yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan pertimbangan keterlibatan langsung mereka dalam proses pelayanan publik. Komposisi informan mencakup satu orang lurah, satu sekretaris kelurahan, tiga kepala seksi, tujuh staf PNS, dan delapan pegawai honorer. Pengumpulan data dilakukan melalui empat teknik utama, yaitu:

- 1) wawancara mendalam kepada pegawai dan masyarakat terkait persepsi mereka terhadap pelayanan publik.
- 2) observasi partisipatif terhadap aktivitas pelayanan untuk menangkap pola interaksi dan dinamika kerja.
- 3) studi dokumentasi terhadap dokumen internal seperti laporan kinerja, SOP pelayanan, dan catatan pengaduan masyarakat.
- 4) penyebaran kuesioner terbatas kepada pegawai sebagai alat triangulasi data kualitatif. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi data yang fleksibel sesuai konteks lapangan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan untuk menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data disusun dalam bentuk naratif deskriptif dan tema-tema kunci yang muncul dari hasil wawancara dan observasi. Penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus melalui interpretasi temuan, verifikasi silang antar data, serta konfirmasi kepada informan (member checking). Validitas data diperkuat melalui triangulasi metode dan sumber informasi, guna memastikan keabsahan dan kedalaman hasil penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelurahan Bangkingan merupakan salah satu kelurahan di Kecamatan Lakarsantri, Kota Surabaya, yang berfungsi sebagai unit pelayanan publik terdepan dalam penyelenggaraan administrasi kepada masyarakat. Dengan jumlah penduduk lebih dari 5.000 jiwa, kelurahan ini melayani kebutuhan administratif yang beragam, seperti pembuatan KTP, Kartu Keluarga, dan surat keterangan lainnya. Struktur organisasi terdiri dari Lurah, Sekretaris, kepala seksi, serta staf pelaksana dan tenaga administrasi berjumlah total 20 orang

Kompetensi Pelayanan Publik

Sebagian besar pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar yang memadai, terutama dalam aspek prosedural dan administratif. Namun, masih terdapat keterbatasan dalam hal kreativitas dan penyelesaian masalah nonrutin. Perbedaan penguasaan teknologi antara pegawai senior dan junior mengindikasikan perlunya pelatihan berkelanjutan, khususnya dalam penguatan kompetensi digital. Temuan ini memperkuat teori Spencer & Spencer (1993) mengenai pentingnya kompetensi sebagai karakteristik dasar individu dalam menunjang kinerja pekerjaan secara efektif

Komunikasi

Komunikasi antarpegawai dan dengan masyarakat umumnya berjalan cukup baik. Informasi disampaikan melalui media lisan dan tertulis dengan bahasa yang mudah dipahami. Pegawai menunjukkan kesopanan dan empati, terutama dalam melayani lansia. Namun, beberapa warga masih mengeluhkan kurangnya tindak lanjut atas keluhan mereka. Ini menunjukkan pentingnya peningkatan komunikasi dua arah dan mekanisme umpan balik (feedback). Hasil ini mendukung temuan Rahman (2021) bahwa komunikasi empatik meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi publik

Dinamika Organisasi Publik

Koordinasi internal di Kelurahan Bangkingan cukup baik namun masih bergantung pada inisiatif informal antarpegawai. Struktur kerja dan pembagian tugas sudah jelas, tetapi fleksibilitas organisasi masih terbatas. Kepemimpinan berjalan normatif, dan belum ada sistem manajemen perubahan yang formal. Meski begitu, terdapat inisiatif seperti antrean online dan

pemetaan pelayanan berdasarkan RW yang mencerminkan adanya semangat adaptif. Hal ini sesuai dengan teori organisasi pembelajar Peter Senge, di mana organisasi publik perlu menjadi entitas yang mampu belajar dan menyesuaikan diri dengan lingkungan

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan secara informal oleh atasan langsung melalui observasi dan laporan aktivitas. Tidak terdapat sistem evaluasi berbasis indikator kuantitatif atau aplikasi digital seperti e-Kinerja. Hal ini membuka potensi subjektivitas dan ketidakadilan dalam proses penilaian. Meskipun sistem ini dianggap cukup untuk skala organisasi kecil, penguatan evaluasi berbasis indikator dan integrasi teknologi akan sangat membantu meningkatkan akuntabilitas dan transparansi. Evaluasi kinerja juga belum melibatkan umpan balik dari masyarakat secara sistematis

Analisis Tematik dan Pembahasan

Analisis tematik menunjukkan keterkaitan yang erat antarvariabel. Kompetensi pegawai yang kuat mendukung komunikasi yang lebih efektif; dinamika organisasi yang adaptif memfasilitasi proses pelayanan yang lebih responsif; dan evaluasi kinerja yang sistematis mendorong perbaikan berkelanjutan. Kombinasi dari keempat aspek tersebut membentuk ekosistem pelayanan publik yang efisien, akuntabel, dan berorientasi pada masyarakat. Temuan ini sejalan dengan pendekatan New Public Management (NPM) yang menekankan pentingnya efisiensi, akuntabilitas, dan hasil yang terukur dalam administrasi publik

Tabel 1. Hasil Temuan Berdasarkan Tema dan Subtema

No	Tema	Subtema	Ringkasan Temuan Utama
1	Kompetensi Pelayanan Publik	Pengetahuan, Keterampilan, Sikap, Kreativitas	Kompetensi dasar memadai, namun kurang inovatif dan belum responsif pada masalah baru
2	Komunikasi	Penyampaian Informasi, Etika, Pendengaran Aktif	Umumnya sopan dan komunikatif, tetapi tindak lanjut keluhan masih kurang
3	Dinamika Organisasi	Koordinasi, Kepemimpinan, Adaptasi	Koordinasi berjalan normatif, belum ada sistem perubahan yang terstruktur
4	Evaluasi Kinerja	Kecepatan, Transparansi, Aksesibilitas, Umpan Balik	Evaluasi informal dan manual; transparansi cukup baik namun tidak sistematis

Sumber: (Penulis, 2025)

Tabel ini merangkum hasil tematik dari analisis kualitatif yang dilakukan terhadap 4 variabel utama penelitian. Setiap tema dikaji berdasarkan subtema rinci, seperti keterampilan, komunikasi, hingga kualitas evaluasi pelayanan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa secara

umum pelayanan berjalan baik, namun masih terdapat kelemahan dalam aspek inovasi dan sistem penilaian kinerja.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	9	45
2	Diploma I	1	5
3	Diploma IV/Sarjana I	8	40
4	Sarjana II (S2)	2	10
	Total	20	100

Sumber: (Penulis, 2025)

Sebagian besar responden berasal dari latar belakang pendidikan menengah hingga sarjana. Hal ini penting karena menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan dasar dalam memahami proses pelayanan publik, serta dapat memberikan umpan balik yang kredibel.

Tabel 3. Komponen Evaluasi Kinerja dan Realita di Lapangan

Aspek Evaluasi Kinerja	Ideal (Teori)	Temuan Lapangan
Kecepatan Layanan	Layanan diselesaikan dalam waktu yang terukur	Bervariasi, tergantung antrean dan personel
Transparansi Prosedur	Informasi biaya dan prosepertampang jelas	Cukup baik, tersedia di papan pengumuman
Aksesibilitas	Fasilitas fisik dan informasi mudah diakses	Tersedia kursi tunggu dan antrean elektronik
Mekanisme Penilaian Kinerja	Berbasis indikator digital dan umpan balik warga	Masih manual dan subjektif, belum ada sistem IT

Sumber: Data Observasi, Wawancara, dan Teori Wibowo (2021), Lestari (2023)

Perbandingan antara teori dan kenyataan menunjukkan bahwa Kelurahan Bangkingan telah memenuhi sebagian elemen evaluasi kinerja modern, tetapi masih membutuhkan sistem digital untuk objektivitas dan efisiensi yang lebih baik.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kompetensi pelayanan publik, komunikasi, dinamika organisasi publik, serta evaluasi kinerja dalam menunjang kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bangkingan, Kecamatan Lakarsantri, Kota Surabaya. Pendekatan kualitatif digunakan dengan metode deskriptif eksploratif untuk memahami secara mendalam hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks pemerintahan lokal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, khususnya dalam aspek pengetahuan administratif, sudah berjalan cukup baik. Namun, terdapat kekurangan dalam aspek inovasi dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital pelayanan. Komunikasi pegawai

kepada masyarakat dilakukan dengan etika yang baik, tetapi masih bersifat satu arah dan kurang didukung oleh mekanisme umpan balik yang memadai. Dalam hal dinamika organisasi, struktur kerja telah terbentuk dengan jelas, tetapi pelaksanaan koordinasi dan kepemimpinan masih bersifat normatif dan belum cukup adaptif terhadap perubahan kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Sementara itu, proses evaluasi kinerja pegawai belum terstruktur secara sistematis dan masih dilakukan secara manual dengan potensi bias subjektif.

Dengan demikian, keempat variabel tersebut memiliki keterkaitan erat yang saling mendukung atau justru menghambat kualitas pelayanan publik jika tidak dikelola dengan baik. Kompetensi yang tidak didukung komunikasi efektif akan menghasilkan miskomunikasi, sedangkan dinamika organisasi yang tidak adaptif akan menghambat pelaksanaan evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan pada seluruh aspek secara terpadu menjadi kunci untuk membangun pelayanan publik yang lebih responsif, efisien, dan akuntabel.

Saran

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi strategis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di Kelurahan Bangkingan, antara lain:

1. Peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan berbasis teknologi pelayanan publik dan pengembangan soft skill dalam penyelesaian masalah serta pelayanan empatik.
2. Penguatan komunikasi dua arah antara pemerintah dan masyarakat melalui media informasi digital, papan layanan interaktif, serta mekanisme pengaduan berbasis daring.
3. Peningkatan dinamika organisasi melalui pembentukan tim koordinasi antarbidang dan penyusunan SOP adaptif yang mendukung kerja lintas sektor.
4. Perbaikan sistem evaluasi kinerja dengan menyusun indikator kinerja kuantitatif, pemanfaatan aplikasi e-kinerja, dan pelibatan masyarakat dalam proses penilaian layanan.

Keterbatasan Penelitian dan Arahan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan yang terbatas dan cakupan lokasi hanya pada satu kelurahan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke seluruh wilayah kota. Selain itu, pendekatan kualitatif belum memungkinkan pengukuran tingkat hubungan antarvariabel secara statistik. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed-method dengan cakupan wilayah yang lebih luas agar dapat memperkuat generalisasi temuan serta mengidentifikasi pengaruh variabel secara kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Hardiansyah. (2018). *Kualitas pelayanan publik: Konsep, dimensi, indikator dan implementasinya*. Gava Media.
- Lestari, M., & Sari, D. (2023). Evaluasi kinerja pegawai dalam perspektif pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 45–56.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Rahmawati, T. (2021). Peran komunikasi efektif dalam pelayanan publik. *Jurnal Administrasi dan Pelayanan Masyarakat*, 5(1), 12–20.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Santosa, H. (2020). Dinamika organisasi sektor publik di era digital. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 7(1), 33–41.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Sunarto. (2020). Kompetensi pegawai dalam perspektif pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Administrasi Publik*, 4(2), 21–30.
- Widodo, J. (2021). Strategi adaptasi organisasi pelayanan publik dalam menghadapi era disrupsi. *Jurnal Inovasi Pelayanan Publik*, 8(3), 65–78.
- Wibowo, A. (2021). Sistem evaluasi kinerja berbasis digital dalam pelayanan publik. *Jurnal Teknologi Pemerintahan*, 6(1), 88–97.