

## **KINERJA PEGAWAI KELURAHAN DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK: STUDI DI KELURAHAN CISARANTEN ENDAH, KECAMATAN ARCAMANIK, KOTA BANDUNG**

Iin Endah Setyawati<sup>1</sup>, Fadlan Abdilah Salam<sup>2</sup>, Janes Towansiba<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Universitas Al-Ghifari, Bandung

Email korespondensi: iin.endah19@gmail.com

(Diterima oleh Dewan Redaksi: xx-xx-xxxx)  
(Dipublikasikan oleh Dewan Redaksi: xx-xx-xxxx )

### **ABSTRAK**

Kelurahan merupakan unit pemerintahan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat sehingga kinerja pegawainya sangat menentukan kualitas pelayanan publik di tingkat dasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai, faktor-faktor yang menghambat, serta upaya mengatasi hambatan tersebut di Kelurahan Cisaranten Endah, Kecamatan Arcamanik, Kota Bandung. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan studi pustaka. Informan penelitian terdiri atas Lurah, Sekretaris Kelurahan, Kasi Pemerintahan, staf pelayanan administrasi, serta warga penerima layanan. Analisis kinerja menggunakan lima dimensi yang dikemukakan oleh Mitchell, yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai secara umum sudah berjalan cukup baik, ditandai dengan pelayanan yang relatif ramah dan responsif serta mulai diterapkannya digitalisasi administrasi. Namun demikian, masih ditemukan kelemahan seperti sesekali kesalahan administrasi, kecenderungan menunggu arahan pimpinan, dan penyebaran informasi pelayanan yang belum merata. Faktor penghambat utama meliputi keterbatasan jumlah aparatur (empat pegawai negeri sipil untuk melayani 17.363 penduduk), kesenjangan kompetensi digital antarpegawai, keterbatasan sarana dan prasarana, distribusi beban kerja yang belum proporsional, serta rendahnya pemahaman sebagian masyarakat terhadap prosedur pelayanan. Upaya perbaikan yang direkomendasikan antara lain peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, penataan ulang beban kerja, penguatan sarana teknologi informasi, penguatan komunikasi internal dan eksternal, serta penguatan budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pemerintah kelurahan dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja aparatur secara berkelanjutan.

Kata Kunci: kinerja pegawai; pelayanan publik; kelurahan; administrasi negara

---

Danny Permana, 2026. *Transformasi SDM Aparatur Negara di Era Pemerintahan Modern: Menjawab Tantangan Birokrasi Adaptif, Digital, dan Berorientasi Pelayanan Publik*

---

### **A. PENDAHULUAN**

Kelurahan merupakan unit pemerintahan terdepan yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat pada lingkup wilayah paling dasar. Kelurahan dituntut mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, transparan, dan berkualitas dalam berbagai urusan administrasi kependudukan, perizinan, fasilitasi pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat, karena perannya sebagai

perangkat daerah yang bersentuhan langsung dengan warga, Keberhasilan penyelenggaraan fungsi tersebut sangat bergantung pada kinerja pegawai yang menjalankannya, karena kinerja pegawai bukan hanya menentukan efektivitas pelaksanaan tugas pemerintahan, tetapi juga membentuk tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang diterimanya.

Kelurahan Cisaranten Endah, Kecamatan Arcamanik, Kota Bandung merupakan salah satu kelurahan dengan beban pelayanan yang relatif besar. Wilayah ini melayani

sekitar 17.363 jiwa penduduk yang tersebar di 12 rukun warga (RW) dan puluhan rukun tetangga (RT), sementara jumlah aparatur struktural yang berstatus pegawai negeri sipil hanya berjumlah empat orang, didukung oleh tenaga outsourcing, anggota Linmas, dan tenaga kebersihan. Ketimpangan antara volume pelayanan dan jumlah aparatur inti tersebut berpotensi menimbulkan berbagai persoalan kinerja, mulai dari tingginya beban kerja individu, risiko kesalahan administrasi, hingga keterlambatan penyelesaian pelayanan. Kondisi ini menjadikan kajian mengenai kinerja pegawai di Kelurahan Cisaranten Endah relevan dan penting untuk dilakukan.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini dipahami sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk menganalisis kinerja pegawai secara komprehensif, penelitian ini menggunakan kerangka teori yang dikemukakan oleh Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2017), yang membagi indikator kinerja ke dalam lima dimensi, yaitu kualitas kerja (quality of work), ketepatan waktu (promptness), inisiatif (initiative), kemampuan (capability), dan komunikasi (communication). Kelima dimensi tersebut dipilih karena mampu menggambarkan secara menyeluruh bagaimana pegawai menjalankan tugas pelayanannya, baik dari sisi hasil kerja maupun dari sisi perilaku kerja sehari-hari.

Penelitian mengenai kinerja aparatur pemerintahan tingkat desa/kelurahan sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Setyawati dan Muhammad (2022) dalam penelitiannya di Kantor Desa Cinunuk menemukan bahwa kurangnya pemahaman pegawai terhadap sistem aplikasi komputer serta rendahnya disiplin kerja menjadi hambatan utama kinerja aparatur desa. Gusmita (2023) yang meneliti Perangkat Desa di Serumpun Pauh, Kabupaten Kerinci menyimpulkan bahwa kinerja aparatur desa telah berjalan efektif

melalui perencanaan dan pengawasan yang baik. Sementara itu, Setiawan dan Janah (2024) dalam penelitiannya di Desa Jatimulya, Kabupaten Majalengka mengidentifikasi hambatan berupa keterbatasan keterampilan teknologi dan disiplin waktu aparatur. Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini difokuskan pada kinerja pegawai kelurahan di wilayah perkotaan padat penduduk dengan rasio aparatur yang sangat terbatas dibandingkan jumlah penduduk yang dilayani, sehingga memberikan perspektif yang relatif jarang dikaji dalam literatur kinerja aparatur di tingkat pemerintahan paling dasar.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **1. *Teori Kinerja Pegawai (Employee Performance Theory)***

Kinerja pegawai merupakan konsep sentral dalam administrasi publik karena menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan tanggung jawab, standar, dan target organisasi. Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa kinerja tidak hanya diukur berdasarkan output pekerjaan, tetapi juga mencakup perilaku kerja, kompetensi, efektivitas, efisiensi, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam sektor publik, pengukuran kinerja memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta karena berorientasi pada penciptaan nilai publik (public value) melalui penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Dessler (2020), kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kesempatan bekerja, serta dukungan organisasi. Sementara itu, Aguinis (2023) menekankan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif harus mampu mengintegrasikan proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan pegawai secara berkelanjutan. Dalam konteks pemerintahan daerah, Dwiyanto menyatakan bahwa produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas merupakan dimensi utama dalam menilai kinerja organisasi publik. Pendekatan tersebut masih relevan dalam mengevaluasi kinerja aparatur kelurahan yang menjadi garda terdepan

pelayanan kepada masyarakat. Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan profesionalisme pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik.

Teori kinerja memberikan landasan bahwa kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif, efisien, responsif, dan akuntabel. Oleh karena itu, analisis terhadap kinerja pegawai Kelurahan Cisaranten Endah perlu diarahkan pada bagaimana pegawai menjalankan fungsi pelayanan sesuai dengan standar pelayanan publik dan harapan masyarakat.

## **2. Teori Pelayanan Publik (Public Service Theory)**

Pelayanan publik merupakan fungsi utama pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat melalui penyediaan barang, jasa, maupun pelayanan administratif. Menurut Denhardt dan Denhardt (2021), paradigma New Public Service menempatkan masyarakat sebagai warga negara (citizens) yang harus dilayani, bukan sekadar pelanggan (customers). Oleh karena itu, orientasi pelayanan publik tidak hanya menekankan efisiensi, tetapi juga partisipasi, keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas. Osborne (2021) menambahkan bahwa pelayanan publik modern harus berorientasi pada penciptaan nilai publik melalui kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam konteks Indonesia, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan bahwa setiap penyelenggara pelayanan wajib memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan tidak diskriminatif. Sejalan dengan itu, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik dipengaruhi oleh kompetensi aparatur, budaya organisasi, kepemimpinan, serta inovasi pelayanan. Organisasi publik yang berhasil membangun budaya pelayanan cenderung memiliki tingkat kepuasan masyarakat yang lebih

tinggi. Inovasi pelayanan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik di era digital.

Teori pelayanan publik menjelaskan bahwa keberhasilan pelayanan tidak hanya diukur dari kecepatan penyelesaian administrasi, tetapi juga dari kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan masyarakat secara adil, transparan, dan profesional. Oleh karena itu, penelitian mengenai kinerja pegawai kelurahan perlu dikaitkan dengan kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat sebagai pengguna layanan.

## **3. Teori Good Governance**

Konsep Good Governance berkembang sebagai paradigma penyelenggaraan pemerintahan yang menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, penegakan hukum, dan responsivitas. World Bank dan UNDP mendefinisikan Good Governance sebagai proses penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan sinergi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam mencapai pembangunan yang berkelanjutan. Dalam praktik administrasi publik, prinsip Good Governance menjadi dasar dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui penguatan tata kelola organisasi dan profesionalisme aparatur. Osborne (2021) menjelaskan bahwa pemerintahan modern harus mampu menciptakan nilai publik melalui tata kelola yang kolaboratif, adaptif, dan inovatif. Implementasi prinsip Good Governance juga tercermin dalam peningkatan kualitas pelayanan, transparansi informasi, mekanisme pengaduan masyarakat, serta akuntabilitas penyelenggara pelayanan. Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa organisasi publik yang menerapkan prinsip Good Governance memiliki tingkat kepercayaan masyarakat yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menerapkan pola birokrasi tradisional.

Teori Good Governance memberikan perspektif bahwa kinerja pegawai kelurahan tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan administratif, tetapi juga mencerminkan kualitas tata kelola

pemerintahan di tingkat lokal. Semakin baik penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas, maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, dan analisis data bersifat induktif dengan penekanan pada makna, bukan generalisasi (Sugiyono, 2022). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bermaksud memahami secara mendalam bagaimana pegawai menjalankan tugasnya, termasuk perilaku, persepsi, dan pengalaman kerja mereka dalam konteks alamiah di lingkungan kelurahan (Moleong, 2021).

Penelitian dilaksanakan di Kelurahan Cisaranten Endah, Kecamatan Arcamanik, Kota Bandung, selama enam bulan, yaitu dari Agustus 2025 hingga Januari 2026. Objek penelitian adalah kinerja pegawai di kelurahan tersebut, dengan fokus analisis pada lima dimensi kinerja menurut Mitchell. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara, yaitu studi pustaka, observasi, dan wawancara. Studi pustaka dilakukan dengan mengkaji teori dan konsep dari berbagai literatur ilmu administrasi dan manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan topik kinerja pegawai. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung proses pelayanan dan aktivitas kerja pegawai tanpa terlibat dalam proses kerja organisasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan informan penelitian menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive* berdasarkan kriteria pemahaman dan keterlibatan langsung terhadap objek penelitian (Singarimbun, 2011), yang meliputi: (1) Lurah Cisaranten Endah sebagai informan kunci; (2) Sekretaris

Kelurahan; (3) Kepala Seksi Pemerintahan; (4) staf pelayanan administrasi sebagai informan utama; dan (5) tiga orang warga penerima layanan sebagai informan pendukung.

Analisis data dilakukan secara induktif melalui tiga tahap yang saling berkaitan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Moleong, 2021). Data lapangan yang terkumpul dipilih berdasarkan relevansinya dengan fokus penelitian, kemudian disederhanakan dan dikelompokkan berdasarkan tema, disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, dan selanjutnya diverifikasi melalui klarifikasi ulang dengan informan maupun diskusi dengan sejawat. Untuk menguji keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi metode, yaitu dengan melakukan *cross check* antara hasil wawancara satu informan dengan informan lainnya, serta membandingkannya dengan data dokumentasi dan literatur yang relevan.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kualitas Kerja (Quality of Work)**

Kualitas kerja pegawai Kelurahan Cisaranten Endah secara umum sudah mengarah pada pelayanan yang profesional, ditandai dengan pelayanan yang relatif ramah dan cepat. Salah seorang warga penerima layanan menyampaikan bahwa “pelayanannya ramah dan cukup cepat”, meski pernah terjadi kesalahan penulisan nama yang langsung diperbaiki saat itu juga tanpa mengharuskan warga datang kembali. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kesalahan administrasi kadang terjadi, pegawai memiliki komitmen untuk segera melakukan koreksi sehingga kualitas pelayanan tetap terjaga.

Beban pelayanan yang tinggi dengan jumlah pegawai struktural yang terbatas menyebabkan satu pegawai kerap menangani beberapa jenis layanan secara bersamaan, sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris Kelurahan bahwa kondisi ini menuntut konsentrasi tinggi agar tidak terjadi kesalahan administrasi, dan bahwa kualitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh beban

kerja yang harus diselesaikan. Sejalan dengan hal itu, salah seorang staf pelayanan menyampaikan bahwa sebagian administrasi telah menggunakan aplikasi sehingga pengecekan data menjadi lebih mudah, meskipun pemeriksaan ulang secara manual tetap dilakukan sebelum dokumen dicetak. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemanfaatan teknologi berkontribusi pada peningkatan akurasi kerja, namun kualitas kerja pegawai akan lebih optimal apabila jumlah aparatur struktural ditingkatkan dan beban kerja didistribusikan secara lebih proporsional.

### **Ketepatan Waktu (Promptness)**

Ketepatan waktu merupakan indikator yang secara normatif telah ditekankan oleh pimpinan kelurahan kepada seluruh aparatur. Sekretaris Kelurahan menegaskan bahwa “selama persyaratan masyarakat sudah lengkap, pelayanan diupayakan selesai pada hari yang sama sesuai jenis layanannya”, dengan prinsip memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan tidak mempersulit masyarakat. Namun demikian, tingginya rasio jumlah penduduk terhadap jumlah aparatur inti — 17.363 penduduk dan 7.534 kepala keluarga yang dilayani oleh hanya empat pegawai negeri sipil — berpotensi menghambat ketepatan waktu, terutama pada periode permohonan pelayanan yang meningkat, karena tingginya volume pekerjaan yang harus diselesaikan pada waktu bersamaan.

### **Inisiatif (Initiative)**

Pada dimensi inisiatif, sebagian pegawai telah menunjukkan kepedulian dalam membantu masyarakat dan memberikan solusi atas permasalahan pelayanan yang dihadapi. Meskipun demikian, masih terdapat pegawai yang cenderung menunggu arahan pimpinan ketika menghadapi situasi tertentu di luar prosedur baku. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendorong kreativitas, inovasi, serta pengambilan keputusan sesuai kewenangan pegawai masih perlu diperkuat, agar pegawai lebih mampu bertindak proaktif dalam

menyelesaikan persoalan pelayanan tanpa selalu bergantung pada instruksi atasan.

### **Kemampuan (Capability)**

Dari dimensi kemampuan, penelitian menunjukkan bahwa pegawai memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai dalam menjalankan tugas pelayanan sehari-hari. Akan tetapi, perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi pelayanan publik menuntut peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, terutama dalam penguasaan aplikasi pelayanan berbasis digital dan penyesuaian terhadap perubahan regulasi. Kesenjangan kompetensi digital antarpegawai menyebabkan proses pelayanan tertentu masih bergantung pada pegawai yang lebih menguasai sistem, sehingga efektivitas kerja tim secara keseluruhan belum sepenuhnya optimal.

### **Komunikasi (Communication)**

Hubungan kerja antarpegawai secara umum telah berjalan baik, sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris Kelurahan bahwa setiap perubahan kebijakan dari kecamatan maupun pemerintah kota langsung disampaikan melalui rapat atau grup komunikasi internal agar seluruh pegawai memiliki pemahaman yang sama sebelum melayani masyarakat. Komunikasi eksternal juga terjalin cukup intensif dengan lembaga kemasyarakatan, sebagaimana disampaikan oleh salah seorang Ketua RW bahwa pihak kelurahan cukup aktif melakukan koordinasi melalui rapat rutin membahas program pemerintah maupun persoalan yang muncul di lingkungan. Namun demikian, penyampaian informasi mengenai persyaratan dan prosedur pelayanan kepada masyarakat belum selalu dilakukan secara lengkap dan seragam. Salah seorang informan masyarakat menyampaikan bahwa “kadang informasi mengenai persyaratan terbaru belum semua masyarakat mengetahuinya”, dan menyarankan agar informasi tersebut lebih sering disampaikan melalui media sosial atau papan pengumuman. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi internal telah berjalan cukup baik, sementara komunikasi publik melalui media informasi digital masih memerlukan penguatan agar seluruh masyarakat memperoleh akses informasi pelayanan yang setara.

## **Faktor-Faktor Penghambat Kinerja Pegawai**

Penelitian ini mengidentifikasi lima faktor utama yang menghambat kinerja pegawai di Kelurahan Cisaranten Endah. Pertama, keterbatasan jumlah sumber daya manusia; jumlah pegawai yang tersedia belum sebanding dengan volume pelayanan yang harus diberikan, terutama pada periode permohonan administrasi meningkat, sehingga beban kerja menjadi lebih tinggi dan risiko kesalahan administrasi turut meningkat. Kedua, perbedaan tingkat kompetensi pegawai, khususnya dalam penguasaan teknologi informasi dan pemahaman terhadap perubahan regulasi pelayanan publik, yang menyebabkan proses pelayanan bergantung pada pegawai tertentu yang lebih menguasai sistem.

Ketiga, keterbatasan sarana dan prasarana kerja, seperti jaringan internet yang belum sepenuhnya stabil, yang dapat memperpanjang proses verifikasi data kependudukan dan menyebabkan antrean pelayanan menjadi lebih panjang. Keempat, dari sisi manajemen organisasi, pembagian beban kerja masih belum sepenuhnya proporsional, sehingga sebagian pegawai menangani pekerjaan dalam jumlah lebih banyak dibandingkan pegawai lainnya, yang berpotensi menimbulkan kelelahan kerja dan menurunkan kualitas hasil pekerjaan. Kelima, karakteristik masyarakat sebagai pengguna layanan, di mana tidak semua warga memahami prosedur dan persyaratan administrasi, sehingga pegawai harus memberikan penjelasan berulang kali dan proses pelayanan menjadi lebih lama.

Kelima faktor tersebut tidak dapat dipandang sebagai kelemahan individu pegawai semata, melainkan merupakan persoalan organisasi yang saling berkaitan dan memerlukan penanganan secara menyeluruh agar kinerja pegawai dapat meningkat secara berkelanjutan.

## **Upaya Mengatasi Hambatan Kinerja Pegawai**

Berdasarkan temuan di atas, terdapat beberapa upaya yang relevan untuk

mengatasi hambatan kinerja pegawai di Kelurahan Cisaranten Endah. Pertama, meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan, khususnya dalam penguasaan aplikasi pelayanan digital dan pemahaman regulasi terbaru. Kedua, melakukan penataan pembagian beban kerja yang lebih proporsional sesuai jumlah pegawai, kompetensi, dan tanggung jawab masing-masing, disertai evaluasi berkala. Ketiga, meningkatkan sarana dan prasarana kerja, termasuk perangkat komputer, jaringan internet, dan sistem informasi pelayanan, agar proses administrasi dapat berlangsung lebih cepat dan efisien.

Keempat, memperkuat koordinasi dan komunikasi internal melalui rapat rutin dan penyampaian informasi kebijakan secara terbuka, guna mengurangi kesalahan akibat perbedaan pemahaman antarpegawai. Kelima, memperkuat pembinaan dan pengawasan berkelanjutan dari pimpinan sebagai pembimbing yang memberikan arahan, motivasi, dan umpan balik, sehingga kelemahan maupun potensi setiap pegawai dapat diidentifikasi dan ditindaklanjuti secara tepat sasaran. Keenam, meningkatkan kualitas komunikasi dengan masyarakat melalui papan informasi, media sosial, dan layanan informasi digital, agar warga memahami persyaratan dan alur pelayanan sebelum datang ke kantor kelurahan, sekaligus menyediakan media pengaduan bagi masyarakat. Ketujuh, memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik, dengan menanamkan nilai disiplin, integritas, profesionalisme, tanggung jawab, dan kerja sama sebagai bagian dari pengabdian kepada masyarakat, bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja pegawai di Kelurahan Cisaranten Endah, Kecamatan Arcamanik, Kota Bandung dengan menggunakan lima dimensi kinerja Mitchell, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai secara umum telah menunjukkan pelaksanaan tugas yang cukup baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, namun masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan. Pada dimensi kualitas kerja, pegawai telah berusaha memberikan pelayanan sesuai

prosedur, meski masih ditemukan sesekali kesalahan administrasi. Pada dimensi ketepatan waktu, komitmen pimpinan untuk menyelesaikan pelayanan pada hari yang sama cukup kuat, namun keterbatasan jumlah aparatur berpotensi menghambat pencapaiannya. Pada dimensi inisiatif, sebagian pegawai masih cenderung menunggu arahan pimpinan. Pada dimensi kemampuan, pegawai memiliki pengetahuan yang memadai namun perlu peningkatan kompetensi digital berkelanjutan. Pada dimensi komunikasi, komunikasi internal berjalan cukup baik, sedangkan penyebaran informasi pelayanan kepada masyarakat masih perlu diperluas.

Kinerja pegawai tersebut dipengaruhi oleh faktor penghambat berupa keterbatasan jumlah sumber daya manusia, kesenjangan kompetensi, keterbatasan sarana dan prasarana, distribusi beban kerja yang belum optimal, serta rendahnya pemahaman sebagian masyarakat terhadap prosedur pelayanan. Upaya mengatasi hambatan tersebut memerlukan pendekatan yang terpadu, meliputi peningkatan kompetensi pegawai, penataan beban kerja, penguatan sarana teknologi informasi, penguatan komunikasi, pembinaan berkelanjutan, serta penguatan budaya kerja berorientasi pelayanan publik. Apabila langkah-langkah tersebut dilaksanakan secara konsisten, kinerja pegawai di Kelurahan Cisaranten Endah diharapkan dapat semakin meningkat sehingga mampu mewujudkan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, responsif, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat, sejalan dengan prinsip-prinsip good governance. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengkaji kinerja pegawai kelurahan secara kuantitatif atau komparatif antarkelurahan dengan karakteristik kepadatan penduduk yang berbeda, guna memperkaya temuan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, S. (2016). Ilmu administrasi negara: Kajian konsep, teori, dan fakta dalam upaya menciptakan good governance. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Gusmita, E. (2023). Analisis kinerja aparatur desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa di Serumpun Pauh Kabupaten Kerinci. [Skripsi/Artikel penelitian].
- Hasibuan, M. S. P. (2005). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hikmat, M. M. (2007). Karya ilmiah dan metode penelitian. Bandung: LPPM Universitas Al Ghifari.
- Indra Kristian, Aulia Fitriani Rahma, Bayu Nugraha, & Cinta Amalia Putri. (2020). Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Perspektif Kinerja Pemerintah Daerah. Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial, 18(3), 11-22. <https://doi.org/10.63309/dialektika.v18i3.70>
- Irham, F. (2011). Manajemen kinerja: Teori dan aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- J. K. Viosensia, dkk. 2024. *Collaborative Governance Dalam Mewujudkan Kota Layak Anak (Kla) Di Kota Surabaya*. Journal of Governance and Public Administration (JoGaPA) Volume 1, No 3
- K. Bambang, dkk. 2022. *Collaborative Governance Dalam Penataan Kawasan Kuliner (Studi Pada Penataan Kawasan Kuliner Di Pasar Lama Kota Tangerang)*. Jurnal Mozaik Volume XIV Edisi 1 STISIP YUPENTEK.
- Kristian, I. (2019). Pancasila dan Kewarganegaraan. Bandung: Alfabeta.
- Kristian, I. (2024). Implementation of human resource management and the harmony of organizational culture. The International Journal of Education Management and Sociology, 3(1), 38-45. <https://doi.org/10.58818/ijems.v3i1.96>
- Kristian, I., & Supriyadi, E. I. (2025). Digital governance dalam kebijakan publik di era VUCA: Evaluasi kesiapan dan tantangan daerah pemekaran baru di Indonesia. Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara, 12(2), 569-577.
- Kristian, I., Kurniawan, Y. T., Khaerani, T. R., Pramana, I., & Marbun, F. K. (2025). Beyond bureaucratic rigidity: A dynamic

- capability framework for public sector disaster response. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 17(1), 39–61.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mursyidah, L., & Chiriyah, I. U. (2020). *Manajemen pelayanan publik*. Jakarta: Umsida Press.
- Pasolong, H. (2008). *Teori administrasi publik*. Bandung: Alfabeta.
- Profil dan Tipologi Kelurahan Cisaranten Endah, Kecamatan Arcamanik, Kota Bandung Tahun 2025
- Rivai, V. (2012). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawan, A., & Janah, P. M. (2024). Analisis evaluasi kinerja aparatur pemerintah desa dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan desa Jatimulya, Kecamatan Kasokandel, Kabupaten Majalengka. [Artikel penelitian].
- Setyawati, I. E., & Muhammad, F. (2022). Analisis kinerja aparatur desa dalam penyelenggaraan pemerintah desa di Kantor Desa Cinunuk. [Artikel penelitian].
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, U. (2009). *Studi tentang ilmu administrasi dan manajemen*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Singarimbun, M. (2011). *Metode penelitian survai*. Jakarta: LP3ES.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas organisasi: Kaidah perilaku* (Terjemahan Magdalena). Jakarta: Erlangga.
- Subarsono, A. G. (2021). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori, dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Syafiie, I. K. (2003). *Kepemimpinan pemerintahan Indonesia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Pawar, A., Nuradhawati, R., Rochaeni, A., & Kristian, I. (2023). BUSINESS SIGNIFICANCE OF EMPLOYEE VALUE PROPOSITION TOWARDS EFFECTIVE WORKFORCE MANAGEMENT. *Jurnal Academia Praja*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1421>
- Sudrajat, Y., & Kristian, I. (2022). Implementasi Aplikasi E-Retribusi di Pasar Pemerintahan Daerah Kabupaten Subang. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(2), 116-127.
- Teece, D. J. (2020). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Toha, M. (2002). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya* (Cet. XII). Yogyakarta: Media Widya Mandala.
- Wahab, S. A. (2001). *Analisis kebijakan dari formulasi ke implementasi kebijakan negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2021). Strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 31(2), Article 100742. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100742> Ika Lenaini. 2021. *Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling*. *Historis : Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*. Volume 6 Nomor 1.

