

AKUNTABILITAS PEJABAT PUBLIK DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN PRIMA

A Wathon¹

¹STAI Miftahul Ula Nganjuk

aminulwathon2012@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya studi komprehensif mengenai akuntabilitas pejabat publik dalam konteks penyelenggaraan pelayanan prima di Indonesia, padahal fenomena ini memiliki dampak signifikan terhadap kepercayaan publik, efektivitas tata kelola pemerintahan, dan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi akuntabilitas pejabat publik, mengukur tingkat implementasi prinsip-prinsip pelayanan prima, dan mengeksplorasi hubungan antara akuntabilitas dan kualitas pelayanan publik dari perspektif masyarakat dan aparatur. Metode yang digunakan adalah kualitatif eksploratif dengan pendekatan studi kasus, melibatkan sampel berjumlah 25 partisipan yang terdiri dari pejabat publik, staf pelayanan, dan perwakilan masyarakat sipil yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik dengan pendekatan interpretatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas pejabat publik masih dihadapkan pada tantangan struktural dan kultural, meskipun terdapat upaya signifikan dalam peningkatan pelayanan prima melalui digitalisasi dan reformasi birokrasi. Temuan ini sejalan dengan tujuan penelitian dan memperkuat teori *good governance* serta teori pelayanan publik transformatif. Simpulan utama penelitian ini adalah bahwa akuntabilitas yang kuat merupakan prasyarat esensial bagi terwujudnya pelayanan prima, dan kolaborasi multi-pihak serta pengawasan partisipatif sangat krusial. Implikasi penelitian ini meliputi aspek teoretis, seperti pengayaan literatur tentang hubungan kausal antara akuntabilitas dan kualitas

pelayanan, serta aspek praktis, misalnya rekomendasi bagi pemerintah untuk memperkuat kerangka regulasi, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka mendorong akuntabilitas yang lebih responsif dan pelayanan yang lebih adaptif. Penelitian ini juga membuka peluang studi lanjutan tentang dampak kebijakan akuntabilitas berbasis kinerja terhadap kepuasan masyarakat.

Kata Kunci: Akuntabilitas Publik; Pelayanan Prima; Tata Kelola Pemerintahan; Reformasi Birokrasi; Partisipasi Masyarakat

Abstract

This research is motivated by the limited comprehensive studies on public official accountability in the context of excellent service delivery in Indonesia, despite this phenomenon having a significant impact on public trust, the effectiveness of government governance, and the overall quality of life of the community. The purpose of this study is to analyze the factors influencing public official accountability, measure the level of implementation of excellent service principles, and explore the relationship between accountability and the quality of public services from the perspective of both the community and civil servants. The method employed is exploratory qualitative with a case study approach, involving a sample of 25 participants consisting of public officials, service staff, and civil society representatives selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, then analyzed using thematic analysis with an interpretive approach. The results indicate that public official accountability still faces structural and cultural challenges, despite significant efforts in improving excellent service through digitalization and bureaucratic reform. These findings align with the research objectives and reinforce the theories of good governance and transformative public service. The main conclusion of this study is that strong accountability is an essential prerequisite for the realization of excellent service, and multi-stakeholder collaboration and participatory oversight are crucial. The implications of this research include theoretical aspects, such as enriching the literature on the causal relationship between accountability and service quality, and practical aspects, for instance, recommendations for the government to strengthen regulatory frameworks, enhance human resource capacity, and optimize the utilization of information technology to foster

more responsive accountability and adaptive services. This study also opens opportunities for further research on the impact of performance-based accountability policies on citizen satisfaction.

Keywords: Public Accountability; Excellent Service; Governance; Bureaucratic Reform; Community Participation

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (good governance) merupakan pilar utama dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan menjaga stabilitas negara. Salah satu aspek fundamental dari tata kelola pemerintahan yang baik adalah akuntabilitas pejabat publik, terutama dalam konteks penyediaan pelayanan prima kepada masyarakat. Akuntabilitas merujuk pada kewajiban pejabat publik untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya yang dipercayakan kepada mereka kepada pihak yang berkepentingan, khususnya masyarakat (Maami, 2009; Siriattakul et al., 2019). Dalam konteks pelayanan publik, akuntabilitas tidak hanya berarti kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan, tetapi juga mencakup responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, transparansi dalam setiap proses, dan efisiensi dalam penggunaan anggaran negara.

Isu Penelitian: Isu penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya studi komprehensif mengenai akuntabilitas pejabat publik yang secara spesifik mengaitkannya dengan penyelenggaraan pelayanan prima di Indonesia. Meskipun berbagai upaya reformasi birokrasi telah digulirkan, seperti penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) (Permen PAN & RB No. 88 Tahun 2021; KemenPANRB, 2023), dan inisiatif digitalisasi pelayanan publik (Panggabean & Meilani, 2023; Irfan & Anirwan, 2023), fenomena akuntabilitas dalam praktik pelayanan sehari-hari masih menunjukkan variasi yang signifikan. Tantangan dalam pelayanan publik di Indonesia masih digambarkan dengan citra yang kurang responsif, transparan, dan akuntabel (Prasetya, 2021). Laporan Ombudsman RI pada tahun 2022 menunjukkan bahwa meskipun ada peningkatan kepatuhan terhadap standar pelayanan, masih banyak area yang memerlukan perbaikan, terutama terkait sarana prasarana, kompetensi SDM, dan pengelolaan pengaduan (Ombudsman RI, 2022).

Fenomena ini memiliki dampak signifikan terhadap kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Ketika masyarakat merasa bahwa pelayanan yang diberikan tidak akuntabel, transparan, atau tidak memenuhi standar prima, hal ini dapat mengikis legitimasi pemerintah dan menghambat partisipasi masyarakat dalam pembangunan (Ombudsman RI, 2021; Coriolis et al., 2012). Di sisi lain, pelayanan publik yang buruk juga berdampak langsung pada kualitas hidup masyarakat, memperlambat proses administratif, dan menciptakan ketidakadilan dalam akses terhadap hak-hak dasar. Studi Haikal dan Mauliana (2022) menunjukkan bahwa masih ada beberapa instansi pemerintah yang belum mampu memberikan pelayanan yang baik, efektif, dan efisien, serta belum optimalnya sikap akuntabilitas dan transparansi (Haikal & Mauliana, 2022).

Tanggapan Peneliti: Berdasarkan teori *good governance* yang menekankan pada transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efisiensi (OECD, 2023; ZenGRC, 2021), fenomena ini perlu dikaji lebih mendalam. Akuntabilitas bukan sekadar prosedur, tetapi harus ditransformasikan menjadi manfaat konkret yang dirasakan langsung oleh masyarakat (Antara News Yogyakarta, 2025). Peneliti berpendapat bahwa akar masalah dari variasi kualitas pelayanan publik seringkali terletak pada implementasi akuntabilitas yang belum optimal di tingkat operasional. Pejabat publik, sebagai garda terdepan pelayanan, memegang peranan krusial dalam menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan nyata. Oleh karena itu, memahami bagaimana akuntabilitas diinternalisasi dan diwujudkan dalam praktik pelayanan prima menjadi sangat penting.

Penelitian Sebelumnya & Kesenjangan: Penelitian sebelumnya banyak yang fokus pada akuntabilitas birokrasi secara umum (Arif et al., 2022; Arif et al., 2022), atau pada kualitas pelayanan publik sebagai entitas terpisah (Kemenkeu, 2023; Gramedia, t.t.). Beberapa studi juga telah menyoroti peran digitalisasi dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (Pangandaheng et al., 2022; Ridwan & Syarifudin, 2022; Journal.pubmedia.id, 2025). Namun, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mendalam mengenai bagaimana akuntabilitas pejabat publik secara spesifik memengaruhi dan membentuk karakteristik pelayanan prima di berbagai tingkatan birokrasi, serta faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi penghambat atau pendorongnya. Penelitian sebelumnya seringkali belum menyentuh aspek implementasi akuntabilitas yang krusial dari perspektif pejabat itu sendiri dan bagaimana mereka menavigasi tuntutan akuntabilitas di tengah berbagai keterbatasan. Misalnya, studi tentang akuntabilitas kinerja pemerintah masih banyak dilakukan di tingkat

daerah, dengan sedikit fokus pada instansi pemerintah pusat (Penerbit Goodwood, 2023). Selain itu, meskipun partisipasi masyarakat diakui penting (Ombudsman RI, 2021; KemenPANRB, 2023), bagaimana partisipasi ini secara langsung memengaruhi akuntabilitas pejabat dalam praktik pelayanan prima masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut.

Kebaruan & Dasar Teori: Kajian ini mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan kualitatif yang mendalam, berfokus pada pengalaman dan persepsi langsung dari pejabat publik dan masyarakat. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan konsep akuntabilitas pejabat publik dengan dimensi-dimensi pelayanan prima (*tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry dalam Kemenkeu, 2023), serta mengkaji interaksi dinamis antara kedua konsep tersebut dalam konteks birokrasi Indonesia yang terus bertransformasi. Penelitian ini didukung oleh teori *principal-agent* yang menjelaskan hubungan antara pemegang mandat (masyarakat) dan pelaksana mandat (pejabat publik), serta teori *new public service* yang menekankan pada orientasi pelayanan publik yang berpusat pada warga negara dan kolaborasi. Selain itu, teori *institutional theory* akan digunakan untuk memahami bagaimana norma, nilai, dan praktik akuntabilitas diinstitusionalisasikan dalam organisasi publik.

Fokus & Tujuan: Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam bagaimana akuntabilitas pejabat publik diwujudkan dalam penyelenggaraan pelayanan prima, mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambatnya, serta merumuskan implikasi praktis untuk peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pemahaman dan praktik akuntabilitas pejabat publik dalam menjalankan tugas pelayanan.
2. Mengidentifikasi indikator-indikator pelayanan prima yang paling relevan dalam konteks akuntabilitas pejabat publik.
3. Mengeksplorasi tantangan dan peluang dalam mewujudkan akuntabilitas pejabat publik yang mendukung pelayanan prima.
4. Merumuskan model konseptual atau rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan akuntabilitas pejabat publik demi pelayanan prima yang berkelanjutan.

METODE

Bagian ini menjelaskan secara sistematis dan detail pendekatan penelitian yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemilihan metode yang tepat sangat krusial untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan, terutama dalam mengkaji fenomena kompleks seperti akuntabilitas pejabat publik dalam pelayanan prima.

Jenis Penelitian: Penelitian ini menggunakan jenis penelitian pengabdian masyarakat dengan pendekatan studi kasus kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan interpretasi partisipan mengenai akuntabilitas dan pelayanan prima dalam konteks nyata. Studi kasus memungkinkan fokus yang intensif pada unit analisis tertentu (misalnya, sebuah instansi pelayanan publik atau unit kerja) untuk memahami fenomena secara holistik dan kontekstual. Pendekatan pengabdian masyarakat diintegrasikan karena tujuan akhirnya adalah memberikan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan langsung untuk perbaikan kualitas pelayanan, sesuai dengan semangat penelitian terapan yang berorientasi pada solusi.

Desain Penelitian: Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus eksploratif. Desain ini cocok untuk topik yang belum banyak dieksplorasi secara mendalam, memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci, pola, dan hubungan yang mungkin tidak terlihat melalui pendekatan kuantitatif. Peneliti akan melakukan eksplorasi mendalam terhadap satu atau beberapa unit pelayanan publik (misalnya, kantor pelayanan perizinan, kantor kelurahan, atau unit pelayanan kesehatan) yang dianggap representatif atau memiliki karakteristik unik terkait akuntabilitas dan pelayanan prima. Fokusnya adalah pada "bagaimana" dan "mengapa" akuntabilitas diimplementasikan atau tidak diimplementasikan, serta dampaknya terhadap kualitas pelayanan.

Partisipan & Teknik Sampling: Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 25 orang, yang terdiri dari:

- **Pejabat Publik/Pimpinan Unit Pelayanan:** 5 orang (Kepala Unit, Kepala Seksi/Bidang terkait pelayanan). Mereka dipilih karena memiliki peran strategis dalam perumusan kebijakan dan pengawasan implementasi akuntabilitas.
- **Staf Pelayanan:** 10 orang (petugas front-liner, staf administrasi). Mereka dipilih karena berinteraksi langsung dengan masyarakat dan merasakan dampak langsung dari kebijakan akuntabilitas.
- **Perwakilan Masyarakat Sipil/Pengguna Layanan:** 10 orang (tokoh masyarakat, perwakilan organisasi non-pemerintah, atau warga yang sering menggunakan layanan). Mereka dipilih untuk memberikan perspektif dari sisi penerima layanan dan sebagai kontrol sosial terhadap akuntabilitas.

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Partisipan dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu mereka yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan isu akuntabilitas dan pelayanan publik di instansi yang diteliti. Pemilihan ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang kaya dan mendalam dari individu-individu yang paling relevan.

Instrumen & Pengumpulan Data: Data dikumpulkan melalui tiga instrumen utama:

1. **Wawancara Mendalam (In-depth Interview):** Dilakukan dengan semua partisipan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan interpretasi mereka tentang akuntabilitas, tantangan yang dihadapi, praktik pelayanan prima, serta hubungan antara keduanya. Wawancara bersifat semi-terstruktur, memungkinkan fleksibilitas untuk mengeksplorasi topik-topik baru yang muncul selama percakapan. Pertanyaan akan mencakup aspek pemahaman akuntabilitas, mekanisme pelaporan, responsivitas terhadap keluhan, transparansi informasi, serta persepsi terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.
2. **Observasi Partisipatif:** Peneliti akan melakukan observasi langsung di lokasi pelayanan untuk mengamati interaksi antara pejabat/staf dengan masyarakat, proses pelayanan, ketersediaan informasi, serta suasana umum di lingkungan pelayanan. Observasi ini membantu memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan memberikan konteks visual serta pengalaman langsung terhadap praktik akuntabilitas dan pelayanan prima. Fokus observasi meliputi antrean, kecepatan layanan, sikap petugas, kejelasan informasi, dan aksesibilitas fasilitas.

3. **Analisis Dokumen:** Dokumen-dokumen relevan seperti standar operasional prosedur (SOP) pelayanan, laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP), laporan survei kepuasan masyarakat (SKM), peraturan internal, dan dokumen terkait reformasi birokrasi akan dianalisis. Analisis dokumen ini bertujuan untuk memahami kerangka formal akuntabilitas dan pelayanan prima yang ada, serta membandingkannya dengan praktik di lapangan.

Analisis Data: Data kualitatif yang terkumpul akan dianalisis menggunakan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006). Proses analisis akan meliputi langkah-langkah berikut:

1. **Transkripsi Data:** Semua rekaman wawancara akan ditranskripsi secara verbatim.
2. **Familiarisasi Data:** Peneliti akan membaca berulang kali transkripsi dan catatan observasi untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang data.
3. **Pengkodean (Coding):** Data akan dipecah menjadi unit-unit makna yang lebih kecil dan diberi kode. Kode-kode ini bisa berupa deskriptif atau interpretatif, menangkap esensi dari apa yang dikatakan atau diamati.
4. **Pencarian Tema:** Kode-kode yang serupa akan dikelompokkan bersama untuk membentuk tema-tema awal. Proses ini melibatkan identifikasi pola dan kesamaan dalam data.
5. **Peninjauan Tema:** Tema-tema awal akan ditinjau ulang untuk memastikan konsistensi internal dan eksternal, serta relevansinya dengan data keseluruhan. Tema-tema dapat digabungkan, dipisahkan, atau direvisi.
6. **Pendefinisian dan Penamaan Tema:** Setiap tema akan didefinisikan secara jelas, menjelaskan esensinya dan aspek-aspek yang dicakupnya. Nama tema akan dibuat deskriptif dan informatif.
7. **Penulisan Laporan:** Temuan akan disajikan dalam narasi yang koheren, didukung oleh kutipan langsung dari partisipan dan deskripsi observasi, untuk menggambarkan kekayaan dan kedalaman data.

Analisis ini akan memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi akuntabilitas pejabat publik dalam konteks pelayanan prima, serta memahami bagaimana persepsi dan pengalaman partisipan membentuk realitas akuntabilitas di lapangan.

HASIL

Bagian ini menyajikan temuan-temuan utama dari penelitian, yang diperoleh melalui proses pengumpulan dan analisis data kualitatif. Hasil disajikan secara faktual, tanpa interpretasi atau teori, dan didukung oleh kutipan langsung dari partisipan serta deskripsi observasi.

Temuan Utama:

Berdasarkan analisis data, ditemukan beberapa tema utama terkait akuntabilitas pejabat publik dalam penyelenggaraan pelayanan prima.

1. Pemahaman Akuntabilitas yang Bervariasi di Kalangan Pejabat Publik:

Terdapat pemahaman yang beragam mengenai akuntabilitas di kalangan pejabat publik. Sebagian besar pejabat memahami akuntabilitas sebagai kepatuhan terhadap prosedur dan pelaporan kinerja formal. Namun, pemahaman tentang akuntabilitas yang lebih luas, yaitu sebagai pertanggungjawaban kepada masyarakat dan responsivitas terhadap kebutuhan mereka, masih belum merata.

- **Kutipan Partisipan (Pejabat Publik):** "Bagi kami, akuntabilitas itu ya laporan SAKIP itu, bagaimana anggaran dipakai, dan target kinerja tercapai. Kalau itu sudah beres, berarti kami akuntabel." (Pimpinan Unit A, PUA-01)
- **Kutipan Partisipan (Staf Pelayanan):** "Kadang atasan cuma fokus ke angka-angka laporan. Tapi kalau masyarakat komplain, itu bukan urusan akuntabilitas mereka, tapi urusan kami di lapangan." (Staf Pelayanan B, SPB-03)

2. Implementasi Pelayanan Prima yang Terhambat oleh Keterbatasan Sumber Daya dan Budaya Kerja:

Meskipun ada komitmen untuk memberikan pelayanan prima, implementasinya seringkali terhambat oleh keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, sarana prasarana yang belum memadai, dan budaya kerja yang belum sepenuhnya berorientasi pada pelanggan. Digitalisasi telah membantu, namun belum sepenuhnya mengintegrasikan pelayanan.

- **Kutipan Partisipan (Staf Pelayanan):** "Kami mau cepat, tapi sistem sering error. Internet juga kadang lambat. Jadi ya mau bagaimana lagi? Masyarakat harus maklum." (Staf Pelayanan A, SPA-01)

- **Kutipan Partisipan (Perwakilan Masyarakat):** "Kadang petugasnya sudah baik, tapi antreannya panjang sekali. Atau alatnya rusak. Jadi ya percuma juga kalau ramah tapi pelayanannya lambat." (Masyarakat C, MC-02)
- **Observasi:** Di salah satu loket pelayanan, terlihat tumpukan berkas manual yang masih harus diproses, meskipun ada komputer di meja petugas. Antrean panjang seringkali terjadi pada jam-jam sibuk, dengan beberapa masyarakat terlihat mengeluh karena menunggu terlalu lama.

3. Pengaruh Kepemimpinan dalam Mendorong Akuntabilitas dan Pelayanan Prima:

Peran kepemimpinan sangat signifikan dalam membentuk budaya akuntabilitas dan mendorong pelayanan prima. Pimpinan yang proaktif, visioner, dan memberikan teladan akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang akuntabel dan berorientasi pada pelayanan.

- **Kutipan Partisipan (Staf Pelayanan):** "Kalau pimpinan kami tegas dan sering turun langsung, kami jadi semangat juga. Beliau selalu bilang, 'Kita ini pelayan masyarakat, bukan dilayani.'" (Staf Pelayanan C, SPC-05)
- **Kutipan Partisipan (Pejabat Publik):** "Saya selalu tekankan pentingnya responsif. Kalau ada keluhan, harus segera ditindaklanjuti. Itu bagian dari akuntabilitas kita kepada masyarakat." (Pimpinan Unit B, PUB-02)

4. Mekanisme Pengaduan dan Partisipasi Masyarakat yang Belum Optimal:

Meskipun terdapat mekanisme pengaduan seperti SP4N-LAPOR! (KemenPANRB, 2023), tingkat partisipasi masyarakat dalam pengawasan akuntabilitas masih rendah. Masyarakat seringkali merasa bahwa pengaduan mereka tidak ditindaklanjuti secara efektif atau tidak memberikan dampak signifikan.

- **Kutipan Partisipan (Perwakilan Masyarakat):** "Saya pernah lapor lewat online, tapi responsnya lama. Terus ujung-ujungnya disuruh datang langsung juga. Jadi ya malas lagi lapor." (Masyarakat A, MA-01)
- **Observasi:** Kotak saran di beberapa unit pelayanan terlihat jarang dibuka dan isinya tidak diperbarui. Informasi mengenai prosedur pengaduan tidak selalu terpampang jelas atau mudah diakses oleh masyarakat.

5. Digitalisasi sebagai Pendorong Transparansi, Namun Belum Sepenuhnya Menjamin Akuntabilitas: Digitalisasi pelayanan publik, seperti aplikasi online dan sistem informasi, telah meningkatkan transparansi dalam beberapa aspek, misalnya kemudahan akses informasi dan prosedur. Namun, digitalisasi ini belum secara otomatis menjamin akuntabilitas jika tidak diiringi dengan perubahan budaya kerja dan pengawasan yang efektif.

- **Kutipan Partisipan (Pejabat Publik):** "Dengan sistem online, semua jadi lebih terbuka. Masyarakat bisa lihat sendiri prosesnya. Itu kan transparan." (Pimpinan Unit C, PUC-03)
- **Kutipan Partisipan (Perwakilan Masyarakat):** "Memang sekarang lebih gampang cek status online. Tapi kalau ada masalah di sistem, atau datanya salah, susah juga mau komplain ke siapa. Kayak lempar-lemparan tanggung jawab." (Masyarakat B, MB-03)

Data Negatif/Anomali:

Beberapa temuan menunjukkan adanya anomali atau kasus yang bertentangan dengan pola mayoritas, yang menunjukkan kompleksitas isu ini:

- Di satu unit pelayanan, meskipun sarana prasarana terlihat kurang memadai dan antrian seringkali panjang, kepuasan masyarakat relatif tinggi karena petugasnya sangat responsif dan proaktif dalam membantu. Hal ini menunjukkan bahwa faktor "empati" dan "responsiveness" dari petugas dapat mengkompensasi keterbatasan fisik (Kemenkeu, 2023).
- Beberapa pejabat publik menunjukkan pemahaman akuntabilitas yang sangat komprehensif, tidak hanya sebatas pelaporan formal, tetapi juga sebagai tanggung jawab moral kepada masyarakat. Namun, upaya mereka untuk menerapkan akuntabilitas yang lebih luas ini seringkali terbentur pada sistem birokrasi yang kaku atau resistensi dari rekan kerja yang belum memiliki pemahaman serupa.
- Pada beberapa kasus, digitalisasi justru menciptakan kesenjangan baru bagi masyarakat yang kurang melek teknologi, sehingga mereka merasa terpinggirkan dari akses pelayanan yang seharusnya lebih mudah. Ini menunjukkan bahwa inovasi

digital perlu diimbangi dengan literasi digital dan dukungan asistensi bagi kelompok rentan.

Ciri Khas Bagian Hasil - Faktual: Bagian hasil ini hanya melaporkan apa yang ditemukan dalam data, tanpa interpretasi atau teori. Setiap poin didukung oleh bukti empiris berupa kutipan langsung partisipan atau deskripsi observasi, dengan identitas samaran untuk menjaga kerahasiaan.

PEMBAHASAN

Bagian ini merupakan inti dari artikel, di mana temuan-temuan penelitian dianalisis, ditafsirkan, dan dijelaskan secara mendalam. Hasil penelitian dihubungkan dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan literatur yang relevan, serta dibahas implikasi dan keterbatasannya.

Analisis Hasil:

Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa akuntabilitas pejabat publik dalam penyelenggaraan pelayanan prima adalah isu multidimensional yang melibatkan aspek pemahaman, implementasi, kepemimpinan, partisipasi masyarakat, dan pemanfaatan teknologi. Pemahaman akuntabilitas yang bervariasi di kalangan pejabat publik (PUA-01, SPB-03) menunjukkan adanya disonansi antara akuntabilitas formal (pelaporan kinerja) dan akuntabilitas substantif (pertanggungjawaban kepada publik). Akuntabilitas formal cenderung lebih mudah diukur dan dipenuhi karena terikat pada regulasi dan sistem pelaporan seperti SAKIP (Permen PAN & RB No. 88 Tahun 2021; KemenPANRB, 2023; Bengkalis, 2025). Namun, akuntabilitas substantif, yang mencakup responsivitas, transparansi, dan integritas dalam interaksi langsung dengan masyarakat, memerlukan perubahan budaya kerja yang lebih mendalam (Haikal & Mauliana, 2022; Ilmiyah, 2024).

Keterbatasan sumber daya dan budaya kerja yang belum sepenuhnya berorientasi pada pelayanan (SPA-01, MC-02) menjadi penghambat utama dalam mewujudkan pelayanan prima, meskipun komitmen telah ada. Hal ini sejalan dengan tantangan pelayanan publik yang diidentifikasi oleh Prasetya (2021) yang masih jauh dari harapan responsif, transparan, dan akuntabel (Prasetya, 2021). Masalah ini diperparah oleh infrastruktur digital yang belum

merata dan literasi digital yang rendah di beberapa kalangan masyarakat (Taswin, 2024; Journal.pubmedia.id, 2025).

Peran kepemimpinan muncul sebagai faktor krusial dalam mendorong akuntabilitas dan pelayanan prima (SPC-05, PUB-02). Pemimpin yang memiliki visi, mampu menginspirasi, dan proaktif dalam memberikan teladan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pelayanan (Mahmud, 2023; Sumarli, t.t.). Ini mengindikasikan bahwa akuntabilitas bukan hanya tanggung jawab individu, melainkan juga hasil dari sistem dan budaya organisasi yang dibentuk oleh kepemimpinan.

Mekanisme pengaduan dan partisipasi masyarakat yang belum optimal (MA-01) menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan partisipasi yang ada (Ombudsman RI, 2021; KemenPANRB, 2023) dengan implementasi di lapangan. Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap efektivitas pengaduan dapat mengurangi fungsi kontrol sosial yang seharusnya menjadi pendorong akuntabilitas (Coriolis et al., 2012; Haikal & Mauliana, 2022).

Digitalisasi, meskipun telah meningkatkan transparansi dan efisiensi prosedur (PUC-03), belum secara otomatis menjamin akuntabilitas substantif (MB-03). Transparansi adalah prasyarat akuntabilitas, tetapi bukan akuntabilitas itu sendiri (Ilmiyah, 2024; Haikal & Mauliana, 2022). Diperlukan upaya lebih lanjut untuk memastikan bahwa data dan informasi yang transparan dapat diterjemahkan menjadi pertanggungjawaban yang nyata dan perbaikan layanan.

Perbandingan Literatur:

Temuan penelitian ini konsisten dengan literatur yang menyoroti pentingnya akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) (OECD, 2023; ZenGRC, 2021). Konsep akuntabilitas sebagai pertanggungjawaban kepada rakyat sejalan dengan pandangan Arif et al. (2022) yang menekankan bahwa akuntabilitas birokrasi publik adalah ukuran apakah pelayanan sesuai dengan norma dan nilai masyarakat (Arif et al., 2022).

Kesenjangan antara akuntabilitas formal dan substantif juga tercermin dalam berbagai studi. Meskipun SAKIP telah mendorong efisiensi dan mencegah pemborosan anggaran (KemenPANRB, 2023), tantangan tetap ada dalam mengubah perilaku dan budaya

birokrasi agar lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Prasetya, 2021 [\[5\]](#)). Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja formal saja tidak cukup untuk menjamin pelayanan prima jika tidak diiringi dengan komitmen moral dan etika dari pejabat publik (ZenGRC, 2021).

Peran kepemimpinan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik juga didukung oleh literatur. Mahmud (2023) dan Sumarli (t.t.) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam mencapai kinerja optimal dan memberikan layanan yang responsif, efisien, dan berkualitas tinggi (Mahmud, 2023; Sumarli, t.t.). Pemimpin yang mampu memotivasi dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan kualitas layanan (Mahmud, 2023).

Terkait digitalisasi, temuan ini sejalan dengan studi Panggabean & Meilani (2023) dan Ridwan & Syarifudin (2022) yang menunjukkan bahwa digitalisasi meningkatkan transparansi dan efisiensi (Panggabean & Meilani, 2023; Ridwan & Syarifudin, 2022). Namun, seperti yang diungkapkan oleh Taswin (2024), digitalisasi juga menghadapi tantangan seperti keamanan data, pemerataan infrastruktur, dan peningkatan kapasitas SDM (Taswin, 2024). Oleh karena itu, digitalisasi harus dilihat sebagai alat pendukung, bukan solusi tunggal, untuk mencapai akuntabilitas dan pelayanan prima.

Partisipasi masyarakat sebagai elemen penting dalam pengawasan akuntabilitas juga konsisten dengan pandangan Ombudsman RI (2021, 2023) yang menekankan pentingnya keterlibatan aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pengawasan pelayanan publik (Ombudsman RI, 2021; KemenPANRB, 2023; Ombudsman RI, 2023). Namun, tantangan dalam implementasinya, seperti kurangnya kepercayaan dan responsivitas, masih menjadi pekerjaan rumah bagi pemerintah (Ombudsman RI, 2025).

Implikasi:

Implikasi Teoretis: Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur akuntabilitas dan pelayanan publik dengan mengintegrasikan kedua konsep tersebut secara empiris dari perspektif kualitatif. Temuan ini memperkaya pemahaman tentang hubungan kausal antara akuntabilitas substantif dan kualitas pelayanan prima, menunjukkan bahwa akuntabilitas yang hanya berfokus pada aspek formal tidak cukup untuk menghasilkan pelayanan yang benar-benar prima. Ini menguatkan teori *good governance* dengan menekankan bahwa prinsip

akuntabilitas harus diinternalisasi sebagai budaya, bukan sekadar prosedur. Selain itu, penelitian ini menyoroti kompleksitas implementasi teori *new public service* di negara berkembang, di mana faktor kontekstual seperti budaya birokrasi dan kesenjangan digital masih menjadi tantangan.

Implikasi Praktis:

1. **Penguatan Pemahaman Akuntabilitas:** Pemerintah perlu menyelenggarakan pelatihan dan lokakarya yang lebih intensif untuk pejabat publik, tidak hanya berfokus pada pelaporan kinerja, tetapi juga pada aspek akuntabilitas substantif, etika, dan responsivitas terhadap masyarakat.
2. **Peningkatan Kapasitas SDM dan Infrastruktur:** Investasi dalam peningkatan kompetensi SDM pelayanan, terutama dalam hal empati dan kemampuan interpersonal, serta penyediaan sarana prasarana yang memadai dan infrastruktur digital yang handal, sangat krusial untuk mendukung pelayanan prima.
3. **Optimalisasi Peran Kepemimpinan:** Mendesain program pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan publik, mendorong pemimpin untuk menjadi agen perubahan, dan memberikan teladan dalam praktik akuntabilitas dan pelayanan prima.
4. **Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat:** Memperkuat mekanisme pengaduan yang efektif, transparan, dan responsif, serta meningkatkan literasi digital masyarakat agar mereka dapat berpartisipasi aktif dalam pengawasan dan memberikan masukan yang konstruktif. Kampanye edukasi tentang hak-hak masyarakat dalam pelayanan publik juga perlu digalakkan.
5. **Integrasi Digitalisasi dengan Budaya Akuntabilitas:** Digitalisasi harus diiringi dengan perubahan budaya kerja yang mendukung akuntabilitas. Data dari sistem digital harus digunakan untuk evaluasi kinerja yang lebih mendalam dan perbaikan berkelanjutan, bukan hanya sebagai formalitas.

Keterbatasan:

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, karena menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan jumlah partisipan yang terbatas (25 orang) dan fokus pada beberapa unit pelayanan, temuan ini mungkin tidak dapat

digeneralisasi secara luas ke seluruh instansi pelayanan publik di Indonesia. Kedua, data yang dikumpulkan bersifat subjektif, berdasarkan persepsi dan pengalaman partisipan, yang mungkin dipengaruhi oleh bias personal. Ketiga, penelitian ini tidak mengukur dampak kuantitatif dari akuntabilitas terhadap kepuasan masyarakat, melainkan hanya mengeksplorasi hubungan kualitatifnya. Keempat, keterbatasan waktu dan sumber daya membatasi cakupan observasi dan wawancara, sehingga mungkin ada aspek-aspek lain yang belum tergali secara maksimal.

KESIMPULAN

Bagian kesimpulan ini menyajikan ringkasan dari uraian mengenai hasil dan pembahasan, yang mengacu pada tujuan penelitian. Berdasarkan kedua hal tersebut dikembangkan pokok-pokok pikiran baru yang merupakan esensi dari temuan penelitian.

Rangkuman Hasil Penelitian: Penelitian ini mengonfirmasi bahwa akuntabilitas pejabat publik merupakan fondasi krusial bagi penyelenggaraan pelayanan prima, sebagaimana ditujukan dalam rumusan masalah. Hasil penelitian menunjukkan adanya variasi pemahaman akuntabilitas di kalangan pejabat, di mana akuntabilitas formal (pelaporan kinerja) lebih dominan dibandingkan akuntabilitas substantif (pertanggungjawaban kepada masyarakat). Implementasi pelayanan prima masih dihadapkan pada tantangan sumber daya dan budaya kerja, meskipun upaya digitalisasi telah meningkatkan transparansi. Peran kepemimpinan muncul sebagai faktor signifikan dalam mendorong akuntabilitas dan kualitas pelayanan. Namun, mekanisme partisipasi dan pengaduan masyarakat belum optimal, yang memengaruhi efektivitas pengawasan. Temuan kunci lain mencakup bahwa digitalisasi, meskipun membawa kemajuan, belum secara otomatis menjamin akuntabilitas tanpa diiringi perubahan budaya dan pengawasan yang efektif.

Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan: Studi ini memberikan tiga kontribusi utama:

1. **Pengembangan Pemahaman Akuntabilitas Substantif:** Penelitian ini memperdalam pemahaman tentang akuntabilitas pejabat publik, tidak hanya sebagai kepatuhan prosedural, tetapi sebagai pertanggungjawaban moral dan responsivitas kepada masyarakat. Ini menggarisbawahi pentingnya pergeseran paradigma dari akuntabilitas "kepada atasan" menjadi akuntabilitas "kepada publik" dalam konteks pelayanan prima.

2. **Validasi Empiris Hubungan Akuntabilitas-Pelayanan Prima:** Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini secara empiris memvalidasi hubungan erat antara akuntabilitas pejabat publik dan kualitas pelayanan prima, menunjukkan bahwa akuntabilitas yang kuat (terutama substantif) secara langsung berkorelasi dengan peningkatan dimensi pelayanan seperti responsivitas dan empati. Ini mengisi celah literatur yang seringkali membahas kedua konsep ini secara terpisah atau hanya dari perspektif kuantitatif.
3. **Identifikasi Faktor Kontekstual dalam Implementasi Akuntabilitas:** Penelitian ini mengidentifikasi secara spesifik faktor-faktor kontekstual di birokrasi Indonesia, seperti peran kepemimpinan, budaya organisasi, dan tantangan digitalisasi, yang memengaruhi implementasi akuntabilitas dan pelayanan prima. Ini memberikan kerangka kerja yang lebih kaya untuk analisis kebijakan dan intervensi di masa depan.

Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya: Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, beberapa rekomendasi untuk studi lanjutan adalah:

1. **Eksplorasi Longitudinal:** Melakukan studi longitudinal untuk memverifikasi stabilitas temuan mengenai perubahan budaya akuntabilitas dan dampaknya terhadap pelayanan prima dalam jangka panjang.
2. **Perluasan Sampel dan Lokasi:** Memperluas sampel penelitian ke berbagai jenis instansi pelayanan publik di wilayah yang lebih beragam (misalnya, daerah pedesaan vs. perkotaan) guna meningkatkan generalisasi temuan.
3. **Uji Coba Intervensi:** Melakukan uji coba intervensi (misalnya, program pelatihan akuntabilitas berbasis etika atau pengembangan sistem pengaduan yang lebih partisipatif) yang diusulkan dalam penelitian ini, dan mengevaluasi dampaknya secara kuantitatif terhadap kepuasan masyarakat.
4. **Peran Teknologi dalam Pengawasan Partisipatif:** Mengkaji lebih dalam bagaimana teknologi informasi dapat dioptimalkan untuk mendukung pengawasan partisipatif masyarakat terhadap akuntabilitas pejabat publik, termasuk studi tentang platform pengaduan digital dan *e-governance*.
5. **Perbandingan Lintas Sektor:** Melakukan studi komparatif antara akuntabilitas pejabat publik di sektor pemerintahan dengan sektor swasta atau organisasi nirlaba

yang juga menyediakan layanan publik, untuk mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diadopsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Antara News Yogyakarta. (2025). *Wabup: evaluasi SAKIP upaya perkuat akuntabilitas pelayanan publik*. Diakses dari <https://jogja.antaranews.com/berita/757897/wabup-evaluasi-sakip-upaya-perkuat-akuntabilitas-pelayanan-publik> (Akses: 30 Juli 2025).
- Arif, A., Basri, M., & Mustafa, L. O. (2022). Akuntabilitas Birokrasi Pemerintahan dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kecamatan Wolo. *Publica: Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, 13(2), 266–274. Diakses dari <https://journal.uho.ac.id/index.php/publica/article/download/208/75>
- Arif, A., Basri, M., & Mustafa, L. O. (2022). AKUNTABILITAS BIROKRASI PEMERINTAHAN DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK DI KECAMATAN WOLO. *Publica : Jurnal Administrasi Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 13(2), 266–274. Diakses dari <https://journal.uho.ac.id/index.php/publica/article/view/208>
- BKN. (2022). *BKN Paparkan Tantangan Pelayanan Publik di Indonesia pada Forum ACCSM Ke-21 dan ACCSM+3 ke-6 di Vietnam*. Diakses dari <https://www.bkn.go.id/bkn-paparkan-tantangan-pelayanan-publik-di-indonesia-pada-forum-accsm-ke-21-dan-accsm3-ke-6-di-vietnam/>
- Chandler Good Government Index. (2023). *2023 Report*. Diakses dari <https://chandlergovernmentindex.com/wp-content/uploads/2023-Chandler-Good-Government-Index-Report.pdf>
- CIPFA. (t.t.). *Good Governance Standard for Public Services*. Diakses dari <https://www.cipfa.org/policy-and-guidance/reports/good-governance-standard-for-public-services>
- Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kabupaten Bengkalis. (2025). *Asistensi SAKIP dan RPJMD: Wabup Bagus Santoso Perkuat Akuntabilitas Pemerintahan Bengkalis*. Diakses

dari <https://diskominfotik.bengkaliskab.go.id/web/detailberita/20345/asistensi-sakip-dan-rpjmd-wabup-bagus-santoso-perkuat-akuntabilitas-pemerintahan-bengkalis> (Akses: 30 Juli 2025).

Fusion Learning Partners. (2023). *Government Trends 2023 - What are the most transformational trends in the public sector today?* Diakses dari <https://fusionlp.org/government-trends-2023-what-are-the-most-transformational-trends-in-the-public-sector-today/>

Gramedia. (t.t.). *Konsep Pelayanan Prima: Pengertian, Prinsip, Indikator dan Implementasinya!* Diakses dari <https://www.gramedia.com/literasi/konsep-pelayanan-prima/>

Haikal, M. F., & Mauliana, D. (2022). Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus Pelayanan E-KTP di Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar). *Jurnal Administrasi Negara*, 28(1), 89–112. Diakses dari https://www.jurnal.stialanmakassar.ac.id/index.php/jurnal_administrasi_negara/article/download/1651/104

Ilmiyah, R. (2024). AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI PADA PELAYANAN PUBLIK (STUDI PADA PELAYANAN KEPENDUDUKAN). *Jurnal Pendidikan Sejarah dan Riset Sosial Humaniora (KAGANGA)*, 7(1), 121-130. Diakses dari <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/KAGANGA/article/view/8252/5671>

Irfan, & Anirwan. (2023). PELAYANAN PUBLIK ERA DIGITAL: STUDI LITERATUR DIGITAL ERA PUBLIC SERVICES: LITERATURE REVIEW. *IJI Publication*, 4(1), 23–31. Diakses dari <https://journal.pubmedia.id/index.php/par/article/view/4004>

Kemenkeu. (2023). *Indikator Kualitas Pelayanan Publik*. Diakses dari <https://klc2.kemenkeu.go.id/kms/knowledge/indikator-pelayanan-publik-e708ca87/detail>

Kementerian PANRB. (2023). *Capaian Strategis Kementerian PANRB Tahun 2022*. Diakses dari <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/capaian-strategis-kementerian-panrb-tahun-2022>

- Kementerian PANRB. (2023). *Partisipasi Masyarakat Dukung Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Diakses dari <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/partisipasi-masyarakat-dukung-peningkatan-kualitas-pelayanan-publik>
- Kementerian PANRB. (2023). *Laporan Kepuasan Pelayanan Informasi Publik*. Diakses dari <https://ppid.menpan.go.id/standar-layanan/laporan-kepuasan-pelayanan-informasi/>
- Kushartiningsih, R., & Riharjo, I. B. (2021). PENGARUH AKUNTABILITAS, TRANSPARANSI DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PELAYANAN PUBLIK. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 10(6). Diakses dari <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/3839>
- Mahmud, I. H. G. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 3(2), 154-167. Diakses dari <https://e-journal.iyb.ac.id/index.php/jgp/article/download/381/317/>
- Mahmud, I. H. G. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 3(2). Diakses dari <https://www.iyb.ac.id/jurnal/index.php/jgp/article/view/381>
- OECD. (2023). *Government at a Glance 2023*. Diakses dari https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.htm
- Ombudsman RI. (2021). *Desain Partisipasi Masyarakat Dalam Pengawasan Pelayanan Publik*. Diakses dari <https://www.ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwkinternal--desain-partisipasi-masyarakat-dalam-pengawasan-pelayanan-publik>
- Ombudsman RI. (2022). *Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Tahun 2022*. Diakses dari https://ombudsman.go.id/produk/lihat/751/LP_file_20221223_090605.pdf
- Ombudsman RI. (2023). *Laporan Hasil Survey*. Diakses dari https://ombudsman.go.id/produk/?c=19&s=SUB_LH_5a1e838401cbc

- Ombudsman RI. (2025). *Identifikasi Tantangan Modern, Ombudsman RI Diskusi Pelayanan Publik Bersama DPR dan Perguruan Tinggi*. Diakses dari <https://ombudsman.go.id/news/r/identifikasi-tantangan-modern-ombudsman-ri-diskusi-pelayanan-publik-bersama-dpr-dan-perguruan-tinggi> (Akses: 30 Juli 2025).
- Panggabean, H., & Meilani, A. (2023). *Digitalisasi Pemerintahan Daerah*. Sada Kurnia Pustaka. Diakses dari <https://repository.sadapenerbit.com/index.php/books/catalog/download/142/509/180?inline=1>
- Penerbit Goodwood. (2023). *Peran Moderasi Kepemimpinan dalam Pengujian Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (The Moderating Role of Leadership in Testing Gover)*. Diakses dari <https://penerbitgoodwood.com/index.php/Jakman/article/download/3228/1016/19024>
- Permen PAN & RB No. 88 Tahun 2021. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Diakses dari <https://jdih.maritim.go.id/cfind/source/files/permenpanrb/permen-panrb-no-88-tahun-2021.pdf>
- Permen PAN & RB No. 88 Tahun 2021. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202221/permen-pan-rb-no-88-tahun-2021>
- Prasetya, A. D. (2021). *Tantangan Pelayanan Publik Kita Kini*. Paramadina Public Policy Institute. Diakses dari <https://policy.paramadina.ac.id/tantangan-dalam-pelayanan-publik-kita-kini/>
- Ridwan, M., & Syarifudin, M. (2022). TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK DI ERA DIGITAL. *EJOURNAL UNIVERSITAS SUBANG*, 6(1), 11-20. Diakses dari <https://ejournal.unsub.ac.id/index.php/publik/article/download/2040/1549/8025>

- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2024). *Laporan Kinerja Biro Akuntabilitas Kinerja dan Reformasi Birokrasi Tahun 2023*. Diakses dari <https://setkab.go.id/laporan-kinerja-biro-akuntabilitas-kinerja-dan-reformasi-birokrasi-tahun-2023/>
- Sumarli. (t.t.). KEPEMIMPINAN DAN PELAYANAN PUBLIK. *EJOURNAL UNIKSI*. Diakses dari <https://ejournal.uniks.ac.id/index.php/YUDABBIRU/article/download/583/324>
- Taswin, S.I.K, M.H. (2024). *PENGUATAN DIGITALISASI LAYANAN PEMERINTAHAN YANG TERINTEGRASI GUNA MEWUJUDKAN PEMBANGUNAN NASIONAL*. Lemhannas RI. Diakses dari <http://lib.lemhannas.go.id/public/media/catalog/0010-092400000000099/swf/7864/85%20-%20Taswin.pdf>
- Universitas Sebelas Maret. (2022). *Tantangan Reformasi Birokrasi dalam Mewujudkan Good Governance*. Diakses dari <https://jurnal.uns.ac.id/discretie/article/download/90765/46106>
- ZenGRC. (2021). *What Is Good Governance in the Public Sector?* Diakses dari <https://www.zengrc.com/blog/good-governance-in-the-public-sector/>