

## Efektivitas Manajemen Pelayanan Publik Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bitung

Jenly Hengkeng<sup>1</sup>, Recky H.E. Sendouw<sup>2</sup>, Devie S.R. Siwij<sup>3</sup>

<sup>123</sup> Prodi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Manado, Indonesia

[jenly.hengkeng2002@gmail.com](mailto:jenly.hengkeng2002@gmail.com)<sup>1</sup>, [reckysendouw@unima.ac.id](mailto:reckysendouw@unima.ac.id)<sup>2</sup>, [deviesiwji@unima.ac.id](mailto:deviesiwji@unima.ac.id)<sup>3</sup>

### INFO ARTIKEL

Accepted: 25 Agustus 2025

Revised : 01 Oktober 2025

Published: 31 Oktober 2025

**Key word:**

Effectiveness,  
Administrative Services,  
Correspondence

### ABSTRACT

*This study aims to identify and analyze the Correspondence Administration Services at the General Affairs Office of the Bitung City Regional Secretariat. The research method used is qualitative research with data collection techniques through observation, interviews, and documentation. The data sources were Assistant III of the Administration Division and employees of the General Affairs Division of the Bitung City Regional Secretariat. The results of the study show that: 1) Procedures: it was found that the implementation of SOPs was not consistent among employees, so that procedures sometimes differed from official rules, and correspondence services were still carried out manually and were highly dependent on leaders, resulting in delays and inefficiency in the service process; 2) Coordination is sometimes inconsistent, with employees still relying on their superiors. The absence of superiors or limited communication results in obstacles in completing correspondence; 3) Timeliness, namely the absence of clear time standards, results in uncertainty for both employees and the community as service recipients. In addition, technical obstacles such as incorrect documents or inadequate facilities cause delays in service delivery; 4) The professionalism of officers in terms of time discipline, clarity of task distribution, and utilization of technology is still weak, resulting in delays in fast, accurate, and accountable service delivery. Therefore, it is recommended to implement digitalization of procedures and electronic signatures.*

### INTISARI

**Kata kunci:**  
Efektivitas,  
Pelayanan Administrasi,  
Surat-Menyurat

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta menganalisis Pelayanan Administrasi Surat Menyurat di Kantor Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bitung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara serta dokumentasi. Sumber data adalah Asisten III Bagian Administrasi dan Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bitung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Prosedur, ditemukan bahwa penerapan SOP belum konsisten antarpegawai sehingga prosedur kadang berbeda dari aturan resmi, serta pelayanan surat-menyurat masih dilakukan secara manual, hal ini mengakibatkan keterlambatan dan ketidakefisienan pada proses pelayanan; 2) Koordinasi kadang tidak konsisten, antarpegawai masih bergantung pada pimpinan, ketidakhadiran pimpinan atau komunikasi yang terbatas mengakibatkan hambatan dalam penyelesaian surat; 3) Ketepatan waktu, yaitu belum ada standar waktu yang jelas mengakibatkan ketidakpastian baik bagi pegawai maupun masyarakat sebagai penerima layanan. Selain itu, kendala teknis seperti dokumen yang salah atau sarana yang tidak memadai menyebabkan keterlambatan dalam pelayanan; 4) Profesionalisme petugas mengenai kedisiplinan waktu, kejelasan pembagian tugas, serta pemanfaatan

teknologi masih lemah yang berakibat pada terhambatnya pelayanan yang cepat, tepat dan akuntabel. Maka disarankan untuk menerapkan digitalisasi prosedur, tanda tangan elektronik, SOP koordinasi yang jelas, serta pelatihan rutin guna meningkatkan profesionalisme petugas.

---

## I. PENDAHULUAN

Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau pencapaian tujuan yang diukur dengan kualitas, kuantitas dan waktu sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Sondang efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya [1]. Efektivitas dalam administrasi publik merujuk pada sejauh mana suatu organisasi publik mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Handoko menyatakan bahwa “Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang paling tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan” dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan suatu kesesuaian tujuan dan hasil yang dicapai. Efektivitas menggarisbawahi bagaimana hasil yang ideal dapat dicapai sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, makna efektivitas secara keseluruhan menunjukkan seberapa jauh tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya telah tercapai [2]. Selain itu, efektivitas merupakan hubungan antara output dan tujuan dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output atau keluaran kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan [3].

Manajemen pelayanan publik adalah proses ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan aktivitas maupun kegiatan pelayanan demi tercapainya tujuan pelayanan.[4]. Manajemen pelayanan publik identik dengan segala upaya dari penerapan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen pelayanan publik merupakan proses yang mana tujuan dilakukannya adalah guna meningkatkan kualitas serta efektivitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kepada pelanggan pelayanan yakni masyarakat [5]. Menurut Winarsih & Ratmianto manajemen pelayanan publik merupakan suatu upaya mengelola berbagai aspek (manajemen) dalam proses mempersiapkan, menyediakan atau menyerahkan barang dan jasa kepada masyarakat, dan suatu proses perencanaan dan pengimplementasian serta mengarahkan atau mengkoordinasikan penyelesaian aktivitas-aktivitas pelayanan publik demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan publik [6]. Manajemen pelayanan publik merupakan suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan efisisensi, efektivitas dan kualitas layanan yang diberikan oleh sektor publik kepada masyarakat. Konsep ini mengutamakan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, serta pemenuhan hak-hak dasar warga negara dalam mendapatkan pelayanan yang berkualitas [7]. Manajemen pelayanan publik yang baik akan mempengaruhi dan memberikan layanan berkualitas; di sisi lain, manajemen pelayanan publik yang buruk akan berdampak pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah [8].

Manajemen menempati posisi yang sangat penting bagi sebuah organisasi, dengan memiliki sistem manajemen yang baik berarti organisasi maupun kelompok menempatkan diri pada pengaturan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Manajemen adalah pelaksanaan pekerjaan bersama-sama dengan orang lain. Manajemen dapat digambarkan kedalam tiga aspek penting. Pertama, manajemen merupakan suatu kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas. Kedua, manajemen merupakan suatu sistem kerja. Ketiga, manajemen merupakan suatu Gambaran kepemimpinan. Henry Fayol merumuskan manajemen sebagai suatu fungsi manajemen yang dikenal dengan *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, and Controlling* (POCCCC) [9]. Gibson, Donelly dan Ivancevich mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak dicapai apabila satu individu bergerak sendirian [10].

Pelayanan publik adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh suatu organisasi maupun instansi sebagai upaya pemenuhan masyarakat. Pelayanan dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan oleh tiap-tiap organisasi atau instansi. Menurut Mahmudi dalam Hardiyansyah pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah dapat diklasifikasikan kedalam dua kategori utama, yaitu pelayanan kebutuhan dasar dan pelayanan umum. Pelayanan kebutuhan dasar meliputi kesehatan,

pendidikan dasar, dan bahan kebutuhan pokok masyarakat, sedangkan pelayanan umum meliputi pelayanan administratif, pelayanan barang dan jasa. Pelayanan publik memegang peranan yang sangat penting dalam menciptakan keberhasilan berbagai usaha dan kegiatan terutama yang bersifat jasa, yang tidak terkecuali layanan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah [11]. Tujuan utama dari pelayanan publik adalah untuk mencapai kepuasan masyarakat. Kepuasan ini terwujud apabila pelayanan publik yang diberikan telah memenuhi standar pelayanan atau lebih baik dari standar pelayanan yang telah ditetapkan [12].

Pelayanan publik merupakan hak dasar setiap warga negara dan menjadi indikator penting keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Undang-Undang ini menekankan pentingnya penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan publik yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan masyarakat, tetapi juga mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan berkelanjutan.

Pemerintah daerah, melalui Sekretariat Daerah, memiliki peran utama dalam memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bitung, sebagai salah satu unit kerja penting bertanggung jawab atas berbagai layanan administratif dan operasional yang mendukung kinerja pemerintahan dan memberikan pelayanan langsung maupun tidak langsung kepada masyarakat. Oleh karena itu, efektivitas manajemen pelayanan publik di Bagian Umum sangat krusial dalam menunjang keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan di Kota Bitung.

Berbagai upaya telah dilakukan, termasuk penyederhanaan prosedur (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Permenpan RB tentang Penyederhanaan Prosedur, misalnya Permenpan RB No. 108 Tahun 2016 tentang Pedoman Umum Penyusunan Standar Operasional Prosedur), peningkatan kapasitas sumber daya manusia (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara), dan pemanfaatan teknologi informasi, Peraturan Presiden, tentang SPBE misalnya Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Namun, efektivitas manajemen pelayanan publik di bagian ini masih menghadapi sejumlah permasalahan, khususnya dalam hal pengelolaan surat menyurat. Salah satu keluhan umum dari instansi terkait maupun internal perangkat daerah adalah waktu tunggu yang lama. Pengurusan surat seperti surat keterangan atau izin seringkali memerlukan waktu berhari-hari karena prosedur yang rumit, keterbatasan jumlah petugas, dan lemahnya koordinasi antar bagian. Sering kali terjadi ketidaksesuaian format penulisan surat keluar antar bagian yang membuat citra pelayanan menjadi tidak profesional. Salah satu kasus yang ditemukan adalah ketika surat undangan rapat yang ditujukan kepada camat dikembalikan oleh bagian tata usaha karena tidak mencantumkan tanggal kegiatan secara jelas. Kejadian seperti ini berulang karena belum adanya SOP (Standard Operating Procedure) yang baku dan dipahami secara merata oleh seluruh staf. Dalam beberapa kasus lain, koordinasi antar bagian juga belum berjalan optimal. Misalnya, ketika Bagian Umum perlu mendistribusikan undangan mendesak dari pimpinan kepada beberapa kepala perangkat daerah, sering kali tidak ada petugas yang siap untuk melakukan pengantaran, sehingga surat baru dikirim lewat email biasa tanpa pengesahan resmi. Ini mengakibatkan dokumen tersebut dianggap tidak sah karena tidak melalui prosedur administrasi yang semestinya. Selain itu, prosedur pelayanan yang tidak jelas dan tidak terdokumentasi dengan baik membuat masyarakat maupun pegawai dari instansi lain kesulitan memahami alur yang harus diikuti. Hal ini menyebabkan sering terjadinya kesalahan pengajuan atau pengulangan proses, yang berdampak pada efektivitas pelayanan.

Masalah lainnya adalah terkait sikap dan pelayanan petugas. Ditemukan bahwa sebagian petugas bersikap kurang ramah dan kurang informatif, sehingga instansi terkait merasa tidak dihargai dan menjadi enggan untuk bertanya lebih lanjut. Pelayanan yang tidak humanis ini berdampak pada citra instansi dan tingkat kepuasan publik. Di samping itu, akses informasi mengenai pelayanan seperti syarat dokumen, waktu layanan, dan alur proses masih belum tersedia secara mudah, baik melalui media cetak di kantor maupun secara online. Instansi terkait sering datang tanpa membawa kelengkapan karena tidak tahu apa yang harus dipersiapkan. Permasalahan lainnya adalah minimnya pemanfaatan teknologi informasi. Misalnya, belum ada sistem antrean online atau pelacakan status surat, sehingga proses pengurusan surat harus dilakukan secara manual dan rentan kesalahan atau kehilangan dokumen. Padahal, pemanfaatan teknologi dapat mempercepat dan mengefisienkan pelayanan surat menyurat secara signifikan.

Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa manajemen pelayanan publik, khususnya

dalam aspek surat menyurat, masih belum berjalan secara efektif dan perlu pembenahan menyeluruh baik dari sisi sistem, sumber daya manusia, maupun pemanfaatan teknologi informasi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Efektivitas Manajemen Pelayanan Publik Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bitung”

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif [13]. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku tindakan yang dapat diamati. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini antara lain Asisten III Bagian Administrasi dan Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bitung. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan [14]. Fokus dalam penelitian ini berdasarkan empat indikator atau subfokus, yaitu: 1) Prosedur, 2) Koordinasi, 3) Ketepatan Waktu, 4) Profesionalisme Petugas.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Proses pelayanan administrasi surat menyurat merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan surat masuk dan surat keluar di suatu instansi, termasuk pencatatan, penyusunan, pengecekan, penggandaan, distribusi, hingga penyimpanan dokumen secara sistematis. Tujuan utama dari pelayanan ini adalah untuk memastikan kelancaran komunikasi resmi antarbagian, ketertiban administrasi, dan tersedianya dokumen sebagai bukti tertulis dalam pengambilan keputusan. Pelayanan ini harus dilaksanakan secara cepat, tepat, efisien, serta sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku

Efektivitas manajemen pelayanan publik merupakan ukuran keberhasilan suatu instansi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat atau pihak internal pemerintahan secara optimal, sesuai dengan standar, kebutuhan, serta harapan pengguna layanan. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, setiap unit penyelenggara pelayanan publik wajib menyediakan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah diakses, dan transparan. Hal ini diperkuat oleh Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mendorong penggunaan teknologi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk menciptakan pelayanan yang efisien dan terintegrasi.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Efektivitas Manajemen Pelayanan Publik di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bitung, maka yang menjadi indikator penelitian ini yaitu proses pelayanan administrasi surat menyurat dengan sub indikator:

### **1. Prosedur**

Ridwan dan Sudrajat mengemukakan bahwa efektivitas pelayanan publik dapat diukur melalui lima indikator utama: prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, sarana dan prasarana, serta kompetensi pegawai [15]. Lebih lanjut Kurniawan (2020) menyatakan bahwa sistem berbasis web memungkinkan pengguna mengakses data dari berbagai lokasi dan perangkat asalkan terhubung ke jaringan internet. Penerapan sistem informasi berbasis web dalam administrasi surat-menyurat dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan surat. Melalui standar operasional prosedur, penyelenggaraan administrasi pemerintahan dapat berjalan dengan pasti. Apabila semua kegiatan sudah sesuai dengan yang ditetapkan dalam standar operasional prosedur, maka secara bertahap kualitas pelayanan publik akan lebih profesional, cepat dan mudah. Dalam hal pemerintahan, SOP bermanfaat untuk membantu kinerja pemerintah untuk lebih efektif dan efisien dalam pelayanan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, prosedur pelayanan administrasi surat-menyurat saat ini berjalan melalui alur yang cukup jelas, dimulai dari pencatatan surat masuk, disposisi pimpinan, dan diteruskan ke bagian terkait. Surat keluar disiapkan, diketik, ditandatangani, lalu didistribusikan. Meskipun alurnya sudah terstruktur, proses masih dilakukan secara manual sehingga sangat bergantung pada pimpinan. Ketergantungan ini menyebabkan keterlambatan apabila pimpinan tidak hadir atau jumlah staf terbatas. Selain itu, pencatatan manual dan penggunaan dokumen fisik membuat pengawasan dan pemantauan proses surat menjadi kurang efisien, sehingga pelayanan sering tertunda terutama untuk surat yang bersifat mendesak. Beberapa pegawai juga menyebutkan bahwa rencana digitalisasi dan penggunaan aplikasi internal untuk pencatatan surat sudah pernah digagas, tetapi belum berjalan optimal, sehingga sistem konvensional tetap digunakan. SOP untuk pelayanan surat sebenarnya

sudah tersedia, tetapi penerapannya masih belum seragam diantara pegawai. Beberapa pegawai menyesuaikan prosedur dengan situasi dan kondisi, sehingga praktik dilapangan terkadang berbeda dari aturan resmi. Kendala utama yang muncul dalam pelaksanaan prosedur antara lain keterlambatan disposisi, revisi dokumen, keterbatasan teknologi, dan ketergantungan pada satu atau beberapa individu tertentu.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Ridwan dan Sudrajat, prosedur seharusnya jelas, sederhana, dan konsisten, namun dalam praktik di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bitung prosedur justru masih manual dan tidak seragam sehingga belum mendukung efektivitas pelayanan. Begitu pula dengan konsep Kurniawan mengenai pentingnya sistem berbasis web, ternyata belum terlaksana secara optimal. Hal ini menegaskan bahwa keterlambatan, ketidakefisienan, serta inkonsistensi prosedur yang ditemukan dalam penelitian merupakan akibat dari belum diterapkannya digitalisasi secara penuh. Dengan demikian, hasil penelitian menguatkan relevansi teori bahwa efektivitas pelayanan publik tidak dapat tercapai tanpa prosedur yang jelas, konsisten, dan ditopang teknologi informasi modern.

## 2. Koordinasi

Bintoro (2020) menyatakan bahwa koordinasi dalam administrasi negara sangat penting untuk efektivitas dan efisiensi layanan publik, serta bahwa hambatan koordinasi dapat menurunkan kualitas pelayanan [16]. Dengan adanya koordinasi maka pergerakan organisasi dapat dijamin menuju arah yang sama, sebaliknya tanpa koordinasi setiap bagian dalam organisasi akan berberak sesuai dengan kepentingannya sendiri terlepas dari bagian lainnya, sehingga tujuan bersama sulit tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian, koordinasi antarpegawai dalam proses surat-menyurat sudah dilakukan melalui rapat rutin dan komunikasi melalui grup digital, namun masih terdapat hambatan yang cukup signifikan. Koordinasi kadang tidak konsisten, terutama jika pimpinan sedang tidak hadir atau terdapat surat yang bersifat mendesak. Beberapa pegawai merasa kebingungan mengenai siapa yang harus menangani surat tertentu, sehingga Keputusan sering tertunda. Keberadaan pimpinan sangat menentukan kelancaran koordinasi karena pimpinan bertugas membagi tugas dan memonitor proses. Jika pimpinan aktif dan komunikasi antarpegawai terbuka, koordinasi berjalan lancar. Sebaliknya, ketidakhadiran pimpinan atau komunikasi yang terbatas dapat menimbulkan hambatan dalam penyelesaian surat.

Sesuai dengan teori Bintoro bahwa hambatan koordinasi akan mengurangi efektivitas layanan publik. Ketergantungan yang tinggi pada pimpinan dalam pembagian tugas dan pengawasan membuat koordinasi tidak berjalan mandiri, padahal efektivitas seharusnya dapat dijaga meskipun pimpinan tidak selalu hadir. Ketidakjelasan pembagian tugas serta komunikasi yang terbatas antarpegawai memperlihatkan bahwa koordinasi belum optimal, sehingga proses surat-menyurat tidak efisien dan kualitas pelayanan menurun. Dengan demikian, teori dan realitas di lapangan sama-sama menegaskan bahwa lemahnya koordinasi berakibat pada lambatnya pelayanan administrasi dan sulitnya mencapai tujuan organisasi secara kolektif.

## 3. Ketepatan Waktu

Nugroho (2021) menekankan bahwa kepastian waktu merupakan salah satu indikator utama efektivitas pelayanan publik [17]. Nugroho menyatakan bahwa layanan administrasi public yang tidak memiliki standar waktu yang jelas dapat mengurangi akuntabilitas, menimbulkan ketidakpastian, dan menurunkan kualitas pelayanan secara keseluruhan. Dengan demikian konsistensi waktu penyelesaian surat menjadi faktor krusial dalam menilai efektivitas administrasi publik.

Berdasarkan hasil penelitian, proses penyelesaian surat di Bagian Umum biasanya memakan waktu antara satu hingga dua hari tergantung jenis surat dan tingkat urgensinya. Surat biasa dapat diselesaikan dalam satu hari, sementara surat mendesak membutuhkan perhatian lebih cepat. Namun, ketergantungan pada pimpinan dalam hal disposisi dan tanda tangan menyebabkan waktu penyelesaian tidak selalu konsisten. Selain itu, revisi dokumen dan jumlah surat yang masuk bersamaan juga mempengaruhi lama proses. Belum adanya standar waktu tertulis yang resmi membuat pegawai dan masyarakat tidak memiliki acuan pasti mengenai lamanya pelayanan, sehingga ketidakpastian sering muncul. Penyebab utama keterlambatan pelayanan antara lain kelengkapan berkas yang kurang, kendala teknis seperti format dokumen yang salah atau sarana yang tidak memadai, serta ketergantungan pada tanda tangan pimpinan.

Sejalan dengan pandangan Nugroho bahwa ketiadaan standar waktu yang jelas mengakibatkan ketidakpastian baik bagi pegawai maupun masyarakat sebagai penerima layanan. Pegawai tidak memiliki acuan

yang jelas dalam mengatur prioritas pekerjaan, sementara masyarakat tidak dapat memperkirakan secara pasti kapan pelayanan akan selesai. Ketidakpastian ini pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas pelayanan dan efektivitas administrasi. Teori dan kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kepastian waktu merupakan faktor penting yang belum sepenuhnya terpenuhi, sehingga efektivitas pelayanan surat-menyurat masih perlu ditingkatkan melalui digitalisasi sistem disposisi, penambahan sarana seperti printer dan komputer, serta penerapan tanda tangan elektronik.

#### 4. Profesionalisme Petugas

Setiadi (2022) menyatakan bahwa profesionalisme pegawai public mencakup pemahaman tugas, kedisiplinan, dan penguasaan teknologi, yang kesemuanya berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan dan memastikan efektivitas birokrasi [18]. Menurut Nugroho profesionalisme aparatur negara tidak hanya terkait kompetensi teknis, tetapi juga mencakup integritas, etika, dan kemampuan interpersonal yang mendorong pelayanan publik lebih responsive dan berkualitas.

Berdasarkan hasil penelitian, sikap pegawai dalam melayani masyarakat dan instansi lain umumnya ramah dan bersahabat, tetapi kedisiplinan waktu dan kemampuan menangani volume surat yang tinggi masih perlu ditingkatkan. Beberapa pegawai sudah memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing, namun tumpeng tindih pekerjaan dan ketergantungan pada pimpinan masih terjadi, sehingga kadang pelayanan menjadi kurang efektif. Selain itu, kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi untuk mendukung pelayanan surat juga masih terbatas, sehingga digitalisasi pelayanan yang direncanakan belum dapat diterapkan secara optimal. Dalam memberikan informasi, pegawai berusaha menyampaikannya dengan jelas dan ramah, tetapi ketika jumlah surat banyak atau sifatnya mendesak informasi yang diberikan belum selalu lengkap atau detail, sehingga masyarakat atau instansi terkait kadang masih kebingungan.

Profesionalisme pegawai belum sepenuhnya sejalan dengan teori Setiadi yang menekankan pemahaman tugas, kedisiplinan, dan penguasaan teknologi, serta pandangan Nugroho mengenai integritas, etika, dan kemampuan interpersonal. Di lapangan, sikap ramah dan etika pelayanan pegawai sudah mencerminkan aspek integritas dan kemampuan interpersonal, tetapi kedisiplinan waktu, kejelasan pembagian tugas, serta pemanfaatan teknologi masih lemah. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun aspek etika dan sikap sudah sesuai teori, profesionalisme secara menyeluruh belum terwujud karena masih ada hambatan dalam disiplin, kemandirian, dan adaptasi teknologi. Oleh karena itu, dibutuhkan pelatihan rutin terkait prosedur, teknologi, dan etika pelayanan, pengawasan disiplin, serta pemberian motivasi dan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai efektivitas manajemen pelayanan publik di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bitung menunjukkan bahwa prosedur pelayanan surat-menyurat di Bagian Umum belum sepenuhnya berjalan dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari empat sub fokus penelitian yaitu: 1) Prosedur, meskipun alur sudah jelas, tetapi pelaksanaan masih manual dan tidak seragam di antara pegawai, sehingga menimbulkan keterlambatan, tumpeng tindih pekerjaan, dan kurangnya efisiensi yang pada akhirnya mengurangi kecepatan pelayanan; 2) Koordinasi, masih sangat bergantung pada kehadiran pimpinan. Ketika pimpinan tidak hadir pembagian tugas menjadi tidak jelas dan Keputusan tertunda yang berdampak pada lambatnya penyelesaian surat serta menurunnya kualitas pelayanan; 3) Ketepatan waktu, belum adanya standar waktu tertulis resmi yang menimbulkan ketidakpastian baik bagi pegawai maupun masyarakat, sehingga masyarakat sulit memperkirakan kapan surat akan selesai. Akibatnya, keterlambatan sering terjadi terutama pada surat yang bersifat mendesak; 4) Profesionalisme petugas, kedisiplinan waktu, kemandirian dan penguasaan teknologi masih lemah. Hal ini berdampak pada lambatnya proses pelayanan dan terhambatnya implementasi digitalisasi administrasi surat. Maka disarankan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan, diperlukan pembaruan prosedur melalui digitalisasi, penggunaan tanda tangan elektronik, serta sistem yang tidak bergantung pada kehadiran pimpinan atau jumlah staf tertentu. Serta menerapkan sistem komunikasi digital resmi, penambahan staf untuk meringankan beban kerja, serta penyusunan SOP koordinasi yang jelas. Selain itu, untuk meningkatkan profesionalisme dibutuhkan pelatihan rutin terkait prosedur, teknologi, etika pelayanan, pengawasan disiplin, serta pemberian motivasi dan penghargaan.

## REFERENSI

- [1] A. A. Putra, A. R. Untung, and I. Mamminanga, "Efektivitas Pelayanan Publik Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo," *GEMILANG J. Manaj. dan Akunt.*, vol. 3, no. 1, pp. 132–144, 2023, doi: 10.56910/gemilang.v3i1.314.
- [2] K. C. Mamentu, F. Mamonto, and M. Rantung, "Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Minahasa," *J. Adm. J. Kaji. Ilmu Adm. Negara*, vol. Volume 2, no. E-ISSN 3026-3018, pp. 57–62, 2024.
- [3] I. N. Sihasale, G. . Tumbel, and J. Mantiri, "Manajemen Kearsipan Dinamis Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Minahasa," vol. 2, no. 4, pp. 69–77, 2024.
- [4] B. F. Affandi, Y. Cikusin, and Sunariyanto, "Peran Manajemen Pelayanan Publik Dalam Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Bandarkedungmulyo Kabupaten Jombang," *J. Respon Publik*, vol. 16, no. 10, pp. 83–94, 2022, [Online]. Available: [http://repository.unisma.ac.id/bitstream/handle/123456789/5636/S1\\_FIA\\_21701091159\\_BACHTIAR\\_FACHRY\\_AFFANDI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unisma.ac.id/bitstream/handle/123456789/5636/S1_FIA_21701091159_BACHTIAR_FACHRY_AFFANDI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [5] A. R. Rival *et al.*, "PT. Media Akademik Publisher KONSEP DASAR MENEJEMEN PELAYANAN PUBLIK DALAM TINJAUAN LITERATURE REVIEW," *Jma*, vol. 2, no. 5, pp. 3031–5220, 2024.
- [6] I. Pangkey and M. I. R. Rantung, *MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK*. Tahta Media Group, 2023.
- [7] M. Akbar Rijalul Fikri and M. Baharuddin Zubakhrum Tjenreng, "Manajemen Pelayanan Publik," *J. PKM Manaj. Bisnis*, vol. 5, no. 1, pp. 291–304, 2025.
- [8] D. S. R. Siwij, S. B. Kairupan, and A. G. . Gurning, "Public Services at the Population and Civil Registration Office of Minahasa Regency," *Tech. Soc. Sci. J.*, vol. 49, no. 1, pp. 108–113, 2023, doi: 10.47577/tssj.v49i1.9788.
- [9] R. H. E. Sendouw, J. E. H. Mokat, J. Mantiri, M. I. R. Rantung, and J. B. Tumimomor, "Manajemen Kinerja Pegawai Pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara," *Co-Value J. Ekon. Kop. Kewirausahaan*, vol. 14, no. 6, pp. 789–794, 2023.
- [10] R. A. Pasya, M. Rifa'i, and D. N. Azijah, "Manajemen Pelayanan Publik Pada Pelaksanaan Program E-Ktp," *J. Ilm. Wahana Pendidik.*, vol. 8, no. 12, pp. 478–483, 2022.
- [11] M. Najooan, D. Siwij, and J. Mantiri, "Kualitas Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Minahasa," *J. Adm.*, vol. 3, no. 2, 2025, [Online]. Available: <https://ejurnal.unima.ac.id/index.php/administrativus/article/view/11414>
- [12] K. S. Prajatama, E. Larasati, D. Lituhayu, and D. A. Publik, "MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK BERBASIS TEKNOLOGI MELALUI E-PBB DI KECAMATAN GUNUNGPATI KOTA SEMARANG", [Online]. Available: <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/32920-71953-1-SM.pdf>
- [13] Z. H. Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: Syakir Media Press, 2021.
- [14] A. F. Nasution, *Metode Penelitian Kualitatif*, 1st ed. Bandung: CV. Harfa Creative, 2023.
- [15] S. Maharani, L., & Sujianto, "Efektivitas Pelayanan Publik Pasca Pemekaran Kecamatan di Kantor Camat Rumbai Timur Kota Pekanbaru," *J. Pendidik. Tambusai*, vol. 8, no. 345406–45413, pp. 45406–45413, 2024.
- [16] T. Bintoro, *Koordinasi Dalam Administrasi Negara dan Efektivitas Layanan Publik*. Jakarta: Rajawali Press, 2020.
- [17] A. Nugroho, "Profesionalisme Aparatur Negara: Integritas, Etika, dan Kompetensi Dalam Pelayanan Publik," *J. Adm. Publik*, 2021.
- [18] R. Setiadi, "Digitalisasi Administrasi Publik: Meningkatkan Efisiensi dan Akuntabilitas Pelayanan Birokrasi," *J. Ilmu Adm. Negara*, pp. 45–60, 2022.