
Kendala dan Strategi Penerapan Standar Mutu Pelayanan Publik di Instansi Pemerintahan

Azahari

Institut Agama Islam (IAI) Ar-Risalah Inhil Riau, Indonesia

Email Korespondensi: azahariri@gmail.com

Article received: 09 April 2025, Review process: 15 April 2025,

Article Accepted: 20 Mei 2025, Article published: 25 Mei 2025

ABSTRACT

Quality public services are the main demand in realizing good governance. This study aims to analyze the application of quality standards in public service management in local government agencies. The research method uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, direct observation, and documentation studies in several public service agencies. The results showed that although most agencies have quality standard documents such as Standard Operating Procedures (SOPs) and Minimum Service Standards (MSS), their implementation has not been optimal and still faces structural and cultural barriers. The main obstacles include limited competent human resources, inadequate facilities and infrastructure, and weak periodic monitoring and evaluation. In addition, the gap between normative policy and practice in the field has resulted in inconsistent service quality. This study concludes that the successful implementation of quality standards depends on the integration of leadership commitment, apparatus competence, supporting infrastructure, and an organizational culture that is adaptive to change. The shift from an administrative approach to participatory and sustainable quality management is an important key in creating public services that are responsive, efficient, and oriented towards community satisfaction.

Keywords: *Quality Standard, Public Service Management, SOP, SPM*

ABSTRAK

Pelayanan publik yang berkualitas menjadi tuntutan utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan standar mutu dalam manajemen pelayanan publik di instansi pemerintah daerah. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi di beberapa instansi pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar instansi telah memiliki dokumen standar mutu seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM), implementasinya belum optimal dan masih menghadapi hambatan struktural dan kultural. Kendala utama mencakup keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, sarana dan prasarana yang belum memadai, serta lemahnya pengawasan dan evaluasi berkala. Selain itu, kesenjangan antara kebijakan normatif dan praktik di lapangan berdampak pada mutu layanan yang belum konsisten. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan penerapan standar mutu sangat bergantung pada integrasi antara komitmen pimpinan, kompetensi aparatur, infrastruktur pendukung, dan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan.

Pergeseran dari pendekatan administratif menuju manajemen mutu yang partisipatif dan berkelanjutan menjadi kunci penting dalam menciptakan pelayanan publik yang responsif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Kata Kunci: Standar Mutu, Manajemen Pelayanan Publik, SOP, SPM

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kinerja pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Kualitas pelayanan publik yang optimal mencerminkan tata kelola pemerintahan yang efisien, transparan, dan akuntabel (Kurniawan, 2021). Untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima, diperlukan standar mutu yang jelas, terukur, dan dapat diterapkan secara konsisten oleh instansi penyelenggara layanan. Standar mutu ini tidak hanya menjadi pedoman bagi penyedia layanan, tetapi juga menjadi tolok ukur bagi masyarakat dalam menilai pemenuhan hak-haknya sebagai warga negara (Sulistyo & Wulandari, 2019).

Berbagai penelitian terdahulu telah menyoroti urgensi dan tantangan implementasi standar mutu pelayanan publik. Saragih (2016) menekankan pentingnya SOP dalam meningkatkan kepuasan masyarakat di sektor layanan kesehatan. Rahmawati dan Nugroho (2018) menemukan bahwa kendala utama dalam penerapan standar mutu di dinas kependudukan adalah rendahnya kompetensi SDM dan lemahnya pengawasan internal. Putra (2020) menyarankan pentingnya pendekatan partisipatif dalam penyusunan standar mutu di lingkungan pemerintah daerah. Sementara itu, Yuliana et al. (2021) menunjukkan bahwa TQM memiliki potensi meningkatkan efisiensi pelayanan publik, namun implementasinya masih sporadis. Hasanah (2023) menambahkan bahwa meskipun banyak instansi telah memiliki standar pelayanan minimal, pengukuran kualitas masih belum berbasis data yang sistematis.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan standar mutu dalam manajemen pelayanan publik di instansi pemerintah, serta faktor-faktor yang menjadi penunjang dan penghambat implementasinya. Pertanyaan penelitian yang diajukan mencakup: (1) bagaimana standar mutu diterapkan dalam pelayanan publik oleh instansi pemerintah; (2) apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi standar mutu; dan (3) apa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan publik secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki kebaruan pada pendekatan komprehensif yang mengkaji keterkaitan antara kebijakan mutu, pelaksanaan teknis di lapangan, serta dampaknya terhadap persepsi pengguna layanan yang masih jarang dibahas secara terpadu dalam penelitian sebelumnya (Pratama & Hidayat, 2022). Selain itu, penelitian ini menggabungkan konsep TQM sebagai pendekatan sistemik yang penerapannya di sektor publik Indonesia masih terbatas (Widodo et al., 2020). Research gap yang ingin dijawab adalah adanya ketidaksesuaian antara kebijakan mutu yang bersifat normatif dengan praktik implementasi di lapangan yang sering kali tidak konsisten (Utami, 2023). Sementara penelitian terdahulu

cenderung terfokus pada satu aspek, seperti SOP atau kepuasan pelanggan, kajian ini berupaya menjembatani aspek kebijakan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu secara menyeluruh.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana standar mutu diterapkan dalam manajemen pelayanan publik oleh instansi pemerintah, sekaligus mengevaluasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat proses implementasinya. Penelitian ini juga bertujuan untuk menggali persepsi pengguna layanan terhadap kualitas pelayanan yang dihasilkan dan menemukan kesenjangan antara kebijakan normatif dengan praktik di lapangan. Selain itu, penelitian ini bermaksud menyusun strategi yang komprehensif dan berkelanjutan dalam rangka memperbaiki mutu pelayanan publik di masa depan. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi instansi pemerintah dalam merumuskan kebijakan mutu dan bagi akademisi untuk memperkaya literatur terkait standar mutu pelayanan publik

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan secara mendalam penerapan standar mutu dalam manajemen pelayanan publik di instansi pemerintah daerah. Penelitian dilaksanakan oleh peneliti dari Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi Syari'ah, Institut Agama Islam Ar-Risalah Inhil Riau, yang memilih lokasi penelitian secara purposive pada instansi pelayanan publik tingkat daerah, seperti Disdukcapil dan PTSP, yang telah menetapkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan memiliki dokumen SOP terdokumentasi. Informan terdiri dari pejabat struktural, petugas layanan, dan pengguna layanan yang dipilih berdasarkan kriteria inklusi (pengalaman minimal satu tahun bagi aparatur, dan penggunaan layanan minimal dua kali dalam setahun bagi masyarakat) serta kriteria eksklusi (tidak bersedia memberikan informasi atau tidak memahami konteks pelayanan publik). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi (SOP, laporan evaluasi, dokumen kebijakan), kemudian dianalisis dengan model Miles, Huberman, dan Saldana (2014) melalui reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Untuk menjaga validitas data, peneliti menerapkan triangulasi sumber dan metode serta member check kepada informan. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan gambaran holistik tentang pelaksanaan standar mutu dalam pelayanan publik, sekaligus mengidentifikasi strategi perbaikan manajemen mutu yang relevan dan aplikatif dalam konteks birokrasi Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 87% instansi pelayanan publik yang diteliti telah memiliki dokumen standar mutu, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM), meskipun hanya sekitar 61% yang menerapkannya secara konsisten dalam pelayanan sehari-hari. Dokumen SOP dan SPM umumnya telah tersedia dan disosialisasikan kepada

aparatur, dengan indikator mutu seperti waktu pelayanan, persyaratan dokumen, serta biaya layanan yang telah ditentukan secara jelas. Misalnya, di Disdukcapil, waktu penyelesaian KTP elektronik ditetapkan maksimal 14 hari kerja, namun dari hasil observasi dan data internal, sekitar 40% pengurusan KTP mengalami keterlambatan, yang umumnya disebabkan oleh kendala sistem atau ketersediaan blanko yang terbatas.

Lebih lanjut, terdapat kesenjangan signifikan antara standar tertulis dan pelaksanaan di lapangan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain kurangnya SDM yang terlatih (55%), keterbatasan sarana dan prasarana (48%), serta lemahnya pengawasan internal (66%). Seorang pengguna layanan menyampaikan bahwa meskipun petugasnya ramah, kecepatan pelayanan masih terkendala oleh sistem yang lambat dan sarana yang belum memadai. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi standar mutu belum sepenuhnya optimal dan memerlukan perhatian lebih lanjut.

Persepsi pengguna layanan mencerminkan adanya perbaikan dalam aspek keterbukaan informasi dan perilaku petugas (73%), namun 45% responden mengeluhkan ketidakkonsistenan waktu pelayanan, serta 37% menyebut kurangnya inovasi digital sebagai kendala utama. Faktor pendukung penerapan standar mutu adalah komitmen pimpinan (88%), tersedianya pedoman teknis (76%), dan dukungan teknologi informasi (62%), sedangkan hambatan utama mencakup budaya kerja yang belum sepenuhnya berbasis kinerja (58%), ketergantungan pada proses manual (49%), dan minimnya evaluasi berkala (53%). Temuan ini menegaskan perlunya strategi perbaikan yang terintegrasi untuk meningkatkan mutu pelayanan publik secara berkelanjutan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menguatkan pentingnya integrasi antara sistem, sumber daya manusia (SDM), dan budaya organisasi dalam manajemen mutu pelayanan publik. Ketiga aspek tersebut harus berjalan selaras agar standar mutu tidak hanya menjadi formalitas, melainkan diterapkan secara nyata dalam proses pelayanan. Hal ini sejalan dengan teori manajemen mutu yang menekankan bahwa keberhasilan pelayanan publik sangat bergantung pada sinergi antara struktur organisasi, kompetensi SDM, dan budaya kerja yang mendukung.

Penerapan Total Quality Management (TQM) menjadi pendekatan yang relevan dalam konteks ini. TQM menekankan keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Dalam pelayanan publik, penerapan TQM dapat membentuk budaya kerja yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Penelitian oleh Kurniyanti et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan TQM dalam pelayanan publik kesehatan mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan, meskipun implementasinya masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan.

Data penelitian ini menunjukkan bahwa 87% instansi pelayanan publik telah memiliki dokumen standar mutu seperti SOP dan SPM. Namun, hanya

sekitar 61% yang menerapkannya secara konsisten dalam pelayanan sehari-hari. Kesenjangan antara perencanaan administratif dan implementasi di lapangan ini juga ditemukan dalam penelitian oleh Kurniasari (2023), yang mengungkapkan bahwa meskipun SOP telah disusun dengan baik, pelaksanaannya seringkali tidak konsisten akibat kurangnya pemahaman dan sosialisasi kepada pegawai.

Faktor-faktor yang menghambat implementasi standar mutu antara lain adalah kurangnya SDM yang terlatih (55%), keterbatasan sarana dan prasarana (48%), serta lemahnya pengawasan internal (66%). Penelitian oleh Husin et al. (2024) juga mengidentifikasi bahwa kurangnya pelatihan dan pengawasan menjadi kendala utama dalam penerapan TQM di instansi pelayanan publik, yang berdampak pada rendahnya kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Persepsi masyarakat terhadap pelayanan publik menunjukkan adanya peningkatan dalam aspek keterbukaan informasi dan perilaku petugas (73%). Namun, masih terdapat keluhan mengenai ketidakkonsistenan waktu pelayanan (45%) dan kurangnya inovasi digital (37%). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbaikan, kualitas pelayanan belum merata dan belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat. Penelitian oleh Kurniyanti et al. (2025) menekankan bahwa inovasi digital dan konsistensi dalam pelayanan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan masyarakat.

Faktor pendukung utama dalam penerapan standar mutu adalah komitmen pimpinan (88%), tersedianya pedoman teknis (76%), dan dukungan teknologi informasi (62%). Komitmen pimpinan yang kuat dapat mendorong perubahan positif dalam organisasi dan memastikan bahwa standar mutu diterapkan secara efektif. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2024) yang menekankan bahwa komitmen pimpinan merupakan kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Sebaliknya, hambatan utama dalam penerapan standar mutu meliputi budaya kerja berbasis kinerja yang lemah (58%), ketergantungan pada proses manual (49%), dan kurangnya evaluasi berkala (53%). Budaya organisasi yang tidak mendukung kinerja dan inovasi dapat menghambat implementasi standar mutu. Penelitian oleh Widya Wati (2023) menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat dan evaluasi rutin sangat penting dalam memastikan bahwa standar mutu diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, diperlukan strategi perbaikan yang terintegrasi, termasuk pelatihan SDM, penguatan sistem pengawasan, dan penerapan teknologi informasi dalam proses pelayanan. Penerapan TQM dapat menjadi pendekatan yang efektif dalam hal ini, dengan menekankan pada perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan seluruh elemen organisasi. Penelitian oleh Husin et al. (2024) menunjukkan bahwa penerapan TQM yang efektif dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat.

Selain itu, penting untuk melakukan evaluasi berkala terhadap implementasi standar mutu guna mengidentifikasi area yang memerlukan

perbaikan dan memastikan bahwa pelayanan publik terus berkembang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Evaluasi yang rutin dan sistematis dapat membantu dalam mengidentifikasi masalah sejak dini dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Hal ini juga dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pelayanan publik.

Dengan demikian, penerapan standar mutu dalam pelayanan publik memerlukan pendekatan yang holistik, mencakup aspek struktural, kultural, dan teknis. Dukungan dari pimpinan, pelatihan SDM, penggunaan teknologi informasi, dan evaluasi berkala merupakan faktor-faktor kunci dalam memastikan bahwa standar mutu tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi benar-benar diterapkan dalam praktik pelayanan sehari-hari. Penerapan TQM dapat menjadi kerangka kerja yang efektif dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun dokumen standar mutu telah tersedia di sebagian besar instansi pelayanan publik (87%), implementasinya masih belum optimal karena dipengaruhi oleh faktor struktural dan kultural. Hanya sekitar 61% yang benar-benar menerapkan standar mutu secara konsisten, dan berbagai hambatan seperti lemahnya pengawasan, kurangnya SDM terlatih, serta keterbatasan sarana prasarana menjadi penyebab utama ketidaksesuaian antara perencanaan administratif dan praktik di lapangan. Penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi antara komitmen pimpinan, kompetensi aparatur, infrastruktur pendukung, serta budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan standar mutu tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dokumen, tetapi juga sejauh mana nilai-nilai mutu tersebut diinternalisasi dalam proses kerja sehari-hari. Oleh karena itu, diperlukan pergeseran dari pendekatan administratif menuju manajemen mutu yang menyeluruh dan partisipatif, didukung oleh evaluasi berkala dan inovasi digital yang relevan. Dengan demikian, diharapkan pelayanan publik dapat menjadi lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

DAFTAR RUJUKAN

- Fitriani, R., & Wicaksono, A. (2021). Evaluasi implementasi SOP dalam pelayanan publik berbasis elektronik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1), 33–42.
- Hidayat, M. T. (2019). Kinerja aparatur sipil negara dalam meningkatkan kualitas layanan. *Jurnal Birokrasi dan Kebijakan Publik*, 6(3), 112–120.
- Husin, N. F., Alhadar, F. M., & Sabuhari, R. (2024). Penerapan total quality management dalam penyelenggaraan pelayanan publik untuk meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap Dinas Sosial. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*, 14(8), 1023–1035.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). *Komitmen pimpinan yang kuat guna pastikan pelayanan publik berdampak.*

-
- Retrieved from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/komitmen-pimpinan-yang-kuat-guna-pastikan-pelayanan-publik-berdampak>
- Kurniasari, M. A. (2023). Penerapan SOP pada pelayanan masyarakat di Kantor Kelurahan Sungai Pinang Dalam Kota Samarinda. *eJournal Administrasi Publik*, 11(4), 1051–1060.
- Kurniyanti, N., Ikhsan, M., Zuliadi, I., & Hartono, B. (2025). Total quality management (TQM) dalam pelayanan publik kesehatan (literature review). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 8310–8313.
- Lestari, D., & Nugroho, R. (2022). Inovasi pelayanan publik berbasis digital: Studi kasus di Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 5(1), 21–30.
- Mulyadi, D. (2018). *Manajemen pelayanan publik berbasis kompetensi*. Bandung: Refika Aditama.
- Prasetyo, A., & Santosa, B. (2020). Analisis penerapan standar pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 85–94.
- Rahmawati, L. (2019). Inovasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi di pemerintahan daerah. Dalam *Prosiding Seminar Nasional Inovasi Pelayanan Publik*, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, 12 November 2019 (pp. 44–51).
- Sari, M. P. (2020). Penerapan prinsip good governance dalam pelayanan publik. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 8(2), 55–63.
- Sedarmayanti. (2017). *Reformasi administrasi publik dan kepemimpinan masa depan*. Bandung: Refika Aditama.
- Susanto, E., & Marlina, S. (2021). Evaluasi kinerja pegawai melalui pendekatan balanced scorecard pada Dinas Pelayanan Terpadu. Dalam *Prosiding Seminar Nasional Administrasi Publik dan Inovasi Pelayanan*, Universitas Airlangga, Surabaya, 25 Oktober 2021 (pp. 67–74).
- Tjiptono, F. (2019). *Service, quality, & satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Widya Wati, N. W. K. (2023). Analisis penerapan unsur total quality management (TQM) pada unit rekam medis di Puskesmas Guntung Manggis. *Jurnal Kesehatan Indonesia*, 12(1), 45–52.