

STRATEGIC TRIANGLE SP4N-LAPOR!
DALAM PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK
PADA KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI

Ludiana¹ Engkus Kustyana² Fitri Pebriani Wahyu³

UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Bandung, Indonesia^{1,2,3}

Email: ludianaputra@gmail.com¹

ABSTRAK

Transformasi pelayanan publik berbasis digital melalui SP4N-LAPOR! ditujukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan dan partisipatif. Namun, tingginya laporan berstatus arsip serta keterbatasan kapasitas operasional menyebabkan tindak lanjut pengaduan belum optimal dan berdampak pada efektivitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengelolaan SP4N-LAPOR! di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menggunakan Strategic Triangle Framework Mark H. Moore. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui observasi, wawancara dengan pengelola SP4N-LAPOR!, pejabat Kementerian PANRB, dan pengguna layanan, serta studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SP4N-LAPOR! telah membangun nilai publik melalui sistem partisipasi terintegrasi dan kemudahan akses layanan digital. Namun, internalisasi legitimasi di level teknis masih lemah yang ditunjukkan oleh belum optimalnya koordinasi antarinstansi dan ketidakkonsistenan tindak lanjut laporan. Selain itu, keterbatasan SDM, sistem, dan anggaran menjadi hambatan utama kapasitas operasional. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang berfokus pada efektivitas teknis, penelitian ini menegaskan interdependensi antara nilai publik, legitimasi, dan kapasitas operasional dalam tata kelola pengaduan digital. Penelitian ini merekomendasikan penguatan SDM, pengembangan sistem berbasis AI, dan peningkatan koordinasi birokrasi.

Kata kunci: *SP4N-LAPOR!, Strategic Triangle, Pelayanan Publik Digital.*

ABSTRACT

The digital transformation of public services through SP4N-LAPOR! is intended to realize transparent and participatory governance. However, the high number of reports categorized as archived and the limitations in operational capacity have resulted in suboptimal complaint follow-up and have affected the effectiveness of public services. This study aims to analyze the management of SP4N-LAPOR! at the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform using Mark H. Moore's Strategic Triangle Framework. This study employed a descriptive qualitative approach through observation, interviews with SP4N-LAPOR! administrators,

officials of the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform, service users, and documentation studies. The findings indicate that SP4N-LAPOR! has generated public value through an integrated participation system and accessible digital public services. Nevertheless, the internalization of legitimacy at the technical level remains weak, as reflected in the suboptimal interagency coordination and inconsistent follow-up of public complaints. In addition, limitations in human resources, system performance, and budget allocation constitute the main obstacles to operational capacity. Unlike previous studies that primarily focused on technical effectiveness, this study emphasizes the interdependence between public value, legitimacy, and operational capacity in the governance of digital complaint systems. This study recommends strengthening human resources, developing AI-based systems, and improving bureaucratic coordination to enhance the sustainability of digital public complaint services.

Keywords: *SP4N-LAPOR!, Strategic Triangle, Digital Public Service.*

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan serangkaian kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Di era digital, kemajuan teknologi informasi mendorong transformasi sektor pemerintahan menuju tata kelola yang lebih responsif dan terintegrasi (Engkus, 2025). Di Indonesia, transformasi ini diwujudkan melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai fondasi menuju *governance 4.0*.

Salah satu wujud nyata implementasi SPBE dalam pelayanan publik adalah kehadiran SP4N-LAPOR!. Aplikasi ini merupakan aplikasi umum dalam kerangka SPBE yang diamanatkan Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018, dirancang untuk mendukung pelayanan publik secara berbagi pakai (*shareable*), baik oleh instansi pusat maupun pemerintah daerah (BPK RI, 2018). Platform ini

tidak hanya berfungsi sebagai saluran pengaduan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas horizontal, sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Namun, implementasi digitalisasi pelayanan publik sering kali menghadapi tantangan multidimensi. Sebagaimana dikemukakan oleh (Irfan B & Anirwan, 2023) keberhasilan adopsi teknologi dalam layanan publik bergantung pada tahapan kunci seperti perencanaan matang, pengembangan platform yang mudah diakses, pelibatan masyarakat, serta dukungan kapasitas bagi semua pemangku kepentingan.

Kerangka *Strategic Triangle* (Moore M. d., 2004) menawarkan lensa analitis yang komprehensif untuk memahami dinamika tersebut, dengan menitikberatkan pada keselarasan antara penciptaan nilai publik (*public*

value), perolehan legitimasi dan dukungan (*support & legitimacy*), serta pembangunan kapasitas operasional (*operational capacity*).

Kepercayaan masyarakat terhadap kanal SP4N-LAPOR! salah satunya terefleksi dalam Indeks Pelayanan LAPOR! Tahun 2023 sebesar 3,78 dari 5. Angka ini menandakan bahwa persepsi publik terhadap kualitas layanan masih berada di zona yang perlu ditingkatkan secara signifikan. Oleh karena itu, arah pengembangan 2025–2029 perlu memprioritaskan penguatan kepercayaan bukan hanya dengan meminimalkan kendala teknis dan aksesibilitas, tetapi juga menghadirkan kecepatan serta transparansi penyelesaian yang lebih terukur dan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

Urgensi penguatan ini semakin nyata ketika mencermati data Laporan Tahunan SP4N-LAPOR! 2024. Dari total 211.058 laporan masuk, proporsi laporan berstatus arsip mencapai 42,97% hanya berbeda tipis dengan laporan yang dinyatakan selesai 45,48%.

Tabel 1. Status Laporan Masuk

Status Tindak Lanjut	Jumlah Laporan
Selesai	45,48%
Arsip	42,97%
Proses	4,98%
Belum Terverifikasi	2,55%
Belum ditindaklanjuti	2,25%
Ditunda	1,78%
Total Laporan Masuk	211.058 Laporan

Sumber: Laporan Tahunan SP4N-LAPOR! 2024

Wawancara awal dengan pelaksana operasional mengindikasikan bahwa tingginya angka arsip sebagian besar disebabkan oleh masuknya laporan di luar kewenangan SP4N-LAPOR!. Temuan ini menyoroti dua isu mendasar: fragmentasi ekosistem layanan pengaduan digital yang berpotensi membingungkan publik, serta belum optimalnya penyaluran partisipasi masyarakat ke kanal yang tepat untuk dikonversi menjadi perbaikan layanan yang substantif.

Data dan temuan awal di atas memperlihatkan adanya jurang antara harapan dan realita dalam implementasi SP4N-LAPOR!. Di satu sisi, platform ini diamanatkan sebagai instrumen strategis pelayanan publik berbasis elektronik. Di sisi lain, angka arsip yang nyaris menyamai angka penyelesaian serta indeks kepercayaan yang belum mencapai target optimal menjadi indikator bahwa nilai publik belum sepenuhnya terwujud.

Untuk itu, penelitian ini akan menganalisis bagaimana SP4N-LAPOR! menciptakan nilai publik, bagaimana dukungan dan legitimasi pemangku kepentingan terbangun, serta bagaimana kapasitas organisasi Kementerian PANRB dikelola guna memastikan keberlanjutan program. Melalui pendekatan *Strategic Triangle* (Moore M. H., 1995) penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan rekomendasi yang tidak hanya relevan

secara akademik, tetapi juga aplikatif bagi penguatan tata kelola SP4N-LAPOR! ke depan.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Pelayanan Publik

Manajemen pelayanan publik merupakan pendekatan sistematis dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai efektivitas dan efisiensi (Dwiyanto A. , 2011). Sebagai sebuah kerangka konseptual, manajemen pelayanan publik memberikan fondasi bagi terwujudnya pelayanan yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Secara operasional, pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, baik melalui interaksi langsung antara individu maupun melalui sistem mekanis yang terstruktur. Kualitas pelayanan publik menurut Kasmir dalam (Badu, 2018) tercermin dari kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi atau melampaui standar yang telah ditetapkan, sehingga menciptakan tingkat kepuasan yang tinggi bagi pengguna layanan.

Dalam konteks Indonesia, perkembangan manajemen pelayanan publik mengalami momentum signifikan pasca Reformasi 1998 dan implementasi kebijakan desentralisasi

pada tahun 2001. Periode ini ditandai dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap layanan publik yang lebih berkualitas, transparan, dan akuntabel. Namun, berbagai tantangan masih dihadapi, sebagaimana terungkap dalam laporan *Governance and Decentralization Survey* (GDS) tahun 2002 di 20 provinsi, yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik secara umum masih belum memenuhi harapan masyarakat (Dwiyanto A. , 2011).

Paradigma *Public Value Management*

Paradigma *Public Value Management* (PVM) yang dikembangkan oleh (Moore M. H., 1995) yang merepresentasikan suatu evolusi dalam pemikiran administrasi publik, dari model tradisional yang berorientasi pada aturan dan efisiensi internal, menuju suatu pendekatan yang secara strategis berfokus pada penciptaan nilai publik (*public value*). Paradigma ini mentransformasi peran manajer publik dari sekadar administrator yang menjalankan prosedur, menjadi *public entrepreneur* yang secara aktif dan inovatif berupaya menciptakan nilai bagi masyarakat.

Moore (1995) menekankan bahwa keberhasilan pemerintahan kontemporer tidak lagi hanya diukur melalui indikator efisiensi dan efektivitas birokratis semata, tetapi lebih pada kemampuannya untuk menghasilkan nilai publik berupa manfaat substantif yang benar-benar dirasakan oleh masyarakat, seperti

keadilan, kepercayaan terhadap institusi, dan peningkatan kualitas hidup.

Strategic Triangle Framework

Strategic Triangle Framework yang dikembangkan oleh (Moore M. H., 1995) memberikan sebuah kerangka analitis operasional untuk menilai kinerja organisasi publik dalam menciptakan nilai. Dalam konteks penelitian ini, kerangka ini dipilih sebagai pisau analisis utama karena kemampuannya menyediakan diagnosis komprehensif dan perspektif holistik terhadap implementasi SP4N-LAPOR! dengan menitikberatkan pada tiga elemen kunci yang saling bergantung.



Gambar 1. *Strategic Triangle Framework*

Sumber: (Khagram, 2004)

a) Tiga Pilar *Strategic Triangle*

1. *Public Value* (Nilai Publik)

Prinsip ini menegaskan bahwa tujuan akhir dari setiap tindakan pemerintah adalah menciptakan nilai publik. Nilai ini bersifat multidimensi, tidak hanya terbatas pada output layanan, tetapi juga mencakup outcome seperti terpeliharanya keadilan, tumbuhnya kepercayaan publik, dan

terwujudnya peningkatan kualitas hidup kolektif.

2. *Legitimacy and Support*

(Legitimasi dan Dukungan)

Legitimasi dan dukungan dapat menciptakan nilai publik, suatu kebijakan atau program harus memperoleh legitimasi dan dukungan yang luas dari para pemangku kepentingan, baik dari lembaga politik, masyarakat, maupun entitas lainnya. Dukungan ini berfungsi sebagai sumber otoritas dan mandat operasional yang menjamin keberlangsungan suatu inisiatif publik.

3. *Operational Capacity*

(Kapasitas Operasional)

Prinsip ini menekankan pentingnya kemampuan operasional organisasi publik untuk mewujudkan nilai yang telah ditetapkan. Kapasitas ini mencakup ketersediaan sumber daya, kompetensi SDM, serta sistem dan proses yang memadai untuk menjalankan tugas-tugasnya secara efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena berfokus pada analisis yang mendalam dan holistik, di mana data dikumpulkan dari berbagai sumber primer dan sekunder, kemudian dianalisis untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif (Sugiyono, 2021).

Sementara itu, metode deskriptif digunakan untuk menyajikan gambaran yang sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diteliti, yaitu *strategic triangle* SP4N-LAPOR! dalam peningkatan pelayanan publik.

Dalam penelitian ini, kerangka *Strategic Triangle* dari Mark H. Moore dioperasionalkan melalui tiga dimensi utama, yaitu *public value* untuk menganalisis manfaat layanan dan responsivitas pengaduan, *legitimacy and support* untuk menganalisis dukungan politik dan koordinasi antarinstansi, serta *operational capacity* untuk menganalisis kapasitas sumber daya manusia, sistem teknologi, dan dukungan anggaran dalam pengelolaan SP4N-LAPOR!.

Lokasi penelitian dilakukan di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan pertimbangan bahwa instansi tersebut merupakan pengelola utama SP4N-LAPOR! di tingkat nasional. Sebagai administrator sistem, kementerian ini memegang peran strategis dalam kebijakan dan pengembangan platform.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, observasi partisipan (*participant observation*) dilakukan dengan melibatkan diri secara langsung dalam kegiatan pengelolaan SP4N-LAPOR! selama masa magang peneliti sebagai staf pengelola LAPOR!. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman kontekstual awal mengenai

dinamika pengelolaan pengaduan pelayanan publik pada platform SP4N-LAPOR!. Untuk meminimalkan bias subjektivitas akibat keterlibatan peneliti dalam observasi partisipan, peneliti melakukan triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang diperoleh selama penelitian.

Kedua, wawancara (*interview*) dilakukan terhadap para pemangku kepentingan utama yang terlibat dalam pengelolaan dan pemanfaatan SP4N-LAPOR!. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur (*semi-structured interview*) agar peneliti dapat mengeksplorasi pengalaman, pandangan, dan pemahaman informan secara lebih mendalam terkait pengelolaan SP4N-LAPOR!.

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan langsung dalam pengelolaan maupun penggunaan layanan SP4N-LAPOR! sehingga data yang diperoleh relevan dengan fokus penelitian. Adapun informan dalam penelitian ini terdiri atas:

Tabel 2. Daftar Informan

No.	Peran	Kategori
1.	Asisten Deputi Pemberdayaan Partisipasi Publik	Informan Kunci

2.	Pelaksana Operasional SP4N-LAPOR!	Informan Utama
3.	Pengguna Laynan SP4N-LAPOR!	Informan Pendukung

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026)
Menurut (Engkus, 2021), informan penelitian merupakan individu yang memberikan data, informasi, atau pandangan dalam proses pengumpulan data, khususnya dalam penelitian kualitatif.

Ketiga, studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen relevan, seperti laporan tahunan SP4N-LAPOR!, roadmap pengembangan SP4N-LAPOR!, peraturan menteri dan regulasi terkait, data statistik pengaduan masyarakat, standar operasional prosedur (SOP) pengelolaan pengaduan, serta dokumen kebijakan lainnya. Data sekunder ini berfungsi untuk memperkaya analisis serta memberikan konteks yang lebih luas mengenai Strategic Triangle dalam tata kelola SP4N-LAPOR!.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles and Huberman (1984) sebagaimana dikutip dalam (Sugiyono, 2021). Proses analisis dilakukan melalui tiga tahapan berurutan, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan mengelompokkan data berdasarkan dimensi *strategic triangle*.

Selanjutnya, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks tematik untuk mempermudah interpretasi data. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan dan verifikasi guna menemukan pola hubungan antar dimensi *public value, legitimacy and support*, serta *operational capacity* dalam pengelolaan SP4N-LAPOR!.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji strategi instansi selaku administrator pusat pengelolaan SP4N-LAPOR! dalam menghadapi tantangan guna peningkatan pelayanan publik di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Analisis dilakukan menggunakan *strategic triangle framework* Moore (1995), yang mencakup tiga pilar: *Public Value, Legitimacy and Support*, serta *Operational Capacity*.

1. *Public Value* (Nilai Publik)

Menurut Moore (1995) nilai publik (*public value*) merupakan manfaat yang dirasakan langsung oleh masyarakat atas kinerja dan keluaran suatu lembaga publik, yang tidak semata-mata diukur dari efisiensi ekonomi, tetapi juga dari kapabilitas institusi dalam merespons kebutuhan warga negara, menciptakan kepercayaan, serta menghasilkan perbaikan nyata dalam kebijakan dan pelayanan publik.

Nilai publik dalam sebuah sistem pengaduan tidak hanya ditentukan oleh jumlah aduan yang masuk atau persentase penyelesaian administratif, melainkan tercermin dari sejauh mana masyarakat merasa aspirasinya didengar, diproses secara adil, dan ditindaklanjuti secara substantif. Ketika kepercayaan publik terbangun, partisipasi masyarakat dalam mengawasi jalannya pelayanan publik akan meningkat secara alami, dan pada gilirannya mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang responsif dan akuntabel (Dwiyanto, 2011)



Gambar 2. Alat/Media Partisipasi Publik Kementerian PAN-RB

Sumber: Asisten Deputi Pemberdayaan Partisipasi Publik (2026)

Nilai publik yang hendak diciptakan melalui SP4N-LAPOR! tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari siklus partisipasi publik yang terintegrasi dengan dua instrumen lainnya, yaitu Forum Konsultasi Publik (FKP) dan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM). Ketiga instrumen ini dirancang sebagai satu kesatuan siklus yang berkelanjutan. FKP digunakan untuk menyusun standar pelayanan bersama masyarakat, SP4N-LAPOR! menjadi ruang bagi publik untuk memberikan kritik dan

masukan jika pelayanan tidak sesuai standar, sementara SKM mengukur sejauh mana standar yang telah disusun bersama tersebut benar-benar terpenuhi.

Siklus ini menunjukkan bahwa kebutuhan publik telah diserap sejak awal penyusunan standar pelayanan, sehingga nilai publik yang dihasilkan bukan merupakan konstruksi sepihak dari pemerintah, melainkan hasil dialog dan negosiasi antara penyelenggara layanan dan masyarakat pengguna. Konsep ini disebut dengan *citizen centric*.

Temuan penelitian mengungkap bahwa SP4N-LAPOR! dirancang untuk mewujudkan enam prinsip nilai publik: (1) keadilan dan kesetaraan, dengan kanal resmi yang inklusif bagi disabilitas; (2) responsivitas dan ketepatan waktu, dengan respons substantif dan solutif sesuai SNA; (3) transparansi dan akuntabilitas, dengan pelacakan status laporan secara real-time; (4) berdampak dan solutif, mendorong perbaikan kebijakan dan tata kelola; (5) kesetaraan wilayah, tanpa diskriminasi geografis; dan (6) pembelajaran kelembagaan, menggunakan data aduan sebagai *evidence for policy* untuk mencegah masalah berulang.

Selain itu, sistem juga dilengkapi mekanisme penjaminan penyelesaian substantif melalui dua alat. Pertama, mekanisme by sistem yang secara otomatis mencegah penutupan laporan jika jawaban instansi masih normatif atau pelapor

memberikan respons balik. Kedua, penguatan peran simpul koordinasi di level meso untuk memperkuat pemantauan. Dengan mekanisme ini, laporan baru dinyatakan selesai apabila instansi memberikan jawaban substantif dan pelapor tidak lagi memberikan tanggapan balik, sehingga kualitas tindak lanjut tidak dikorbankan demi kuantitas penyelesaian.

Dari sisi pengguna, nilai publik utama yang dirasakan masyarakat adalah kemudahan akses. Masyarakat tidak perlu lagi datang langsung ke instansi pemerintah cukup dengan gawai dan koneksi internet, mereka dapat menyampaikan aspirasi, melaporkan masalah, dan memantau perkembangannya. Tingkat kepuasan pengguna pun menunjukkan kategori cukup baik meskipun masih terdapat ruang perbaikan.

Namun demikian, optimalisasi nilai publik SP4N-LAPOR! masih menghadapi tantangan utama yaitu terkadang masih terdapat aduan yang mandek atau tidak ditindaklanjuti secara tuntas, yang menimbulkan keraguan masyarakat terhadap komitmen pemerintah. Akibatnya, efektivitas sistem masih berjalan timpang. Di satu sisi, banyak aduan berhasil diselesaikan dengan tindak lanjut substantif dan di sisi lain, tidak sedikit aduan yang berakhir tanpa kejelasan.

Dengan demikian, jika dikaitkan dengan indikator *public value* (nilai publik) Moore, efektivitas SP4N-

LAPOR! dalam menciptakan dan meningkatkan nilai publik belum sepenuhnya optimal. Sistem ini telah berhasil membangun siklus partisipasi terintegrasi, merumuskan prinsip nilai publik secara komprehensif, dan mendorong peningkatan responsivitas instansi dengan bukti tindak lanjut substantif. Kesenjangan implementasi masih menjadi celah kritis yang melemahkan optimalisasi nilai publik SP4N-LAPOR!. Konsistensi tindak lanjut laporan, dan penguatan kelembagaan merupakan dua agenda mendesak yang harus dituntaskan.

2. *Legitimacy and Support* (Legitimasi dan Dukungan)

Legitimasi dan dukungan merujuk pada sejauh mana organisasi publik memperoleh otorisasi, kepercayaan, dan sumber daya dari lingkungan strategisnya baik dari aktor politik, pemangku kepentingan, maupun publik untuk menjalankan misi dan menciptakan nilai publik (Khagram, 2004). Tanpa legitimasi yang kuat, kebijakan sebaik apa pun akan sulit diimplementasikan secara berkelanjutan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa SP4N-LAPOR! memperoleh legitimasi politik yang kuat dari tingkat tertinggi pemerintahan, ditandai dengan penggunaan data aduan oleh Kantor Staf Presiden sebagai bahan analisis program prioritas nasional yang dilaporkan langsung kepada Presiden, serta penyampaian progres penanganan aduan oleh Menteri PANRB dalam

berbagai agenda kenegaraan. Penguatan payung hukum kelembagaan juga tengah dilakukan melalui penyusunan Nota Kesepahaman (MoU) baru yang melibatkan lima lembaga pengampu dengan rencana perluasan kemitraan bersama Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), di samping pemanfaatan data pengaduan dalam Rapat Dengar Pendapat (RDP) dengan DPR.

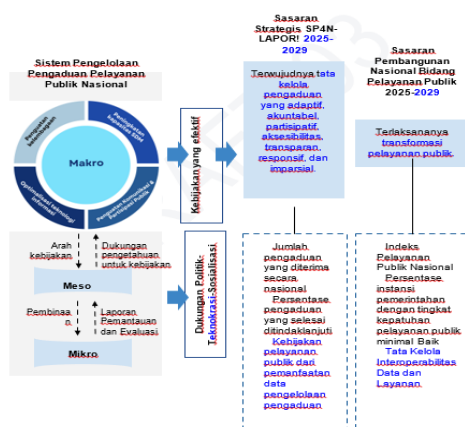
Di sisi regulasi, penguatan diarahkan pada pendekatan *citizen-centric* melalui penelarasan kebijakan dan penyusunan *roadmap* pengembangan SP4N-LAPOR! untuk lima tahun ke depan. Dengan demikian, legitimasi SP4N-LAPOR! terbangun kuat di level makro-politik dan kelembagaan, meskipun tantangan implementasi di tingkat operasional masih memerlukan penguatan mekanisme penegakan aturan.

implementasi legitimasi di tingkat operasional. Masih ditemukan instansi yang kurang kooperatif atau "bandel" dalam menindaklanjuti aduan. Terdapat dua mekanisme yang ditempuh untuk menghadapi tantangan ini. *Pertama*, pendekatan *by sistem* melalui fitur teguran otomatis dan eskalasi ke Ombudsman jika terjadi pelanggaran terhadap Standar Layanan Aduan.

Kedua, pendekatan jalur luar sistem melalui surat teguran yang ditujukan langsung kepada pimpinan instansi, dilanjutkan dengan rapat klarifikasi. Efektivitas teguran sistem sangat bergantung pada intensitas admin instansi dalam mengakses aplikasi; jika admin tidak login, intervensi sistem tidak akan terbaca.

Selain itu, tantangan koordinasi juga muncul ketika Pejabat Penghubung (PIC) instansi kurang menangkap urgensi dari pengaduan yang masuk. Ketidakhahaman ini menyebabkan komunikasi berjalan lambat dan tindak lanjut tidak sesuai harapan. Strategi yang ditempuh adalah melakukan eskalasi melalui rapat lanjutan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif, termasuk tata cara penggunaan aplikasi dan urgensi penyelesaian aduan.

Temuan ini sejalan dengan studi (Wijayanto, 2024) yang menyatakan bahwa legitimasi sistem pengaduan daring tidak hanya ditentukan oleh payung hukum formal, tetapi juga oleh konsistensi implementasi dan kemampuan organisasi dalam



Gambar 3. Kerangka Logis Road Map Pengembangan SP4N-LAPOR!

Sumber: *Roadmap* SP4N-LAPOR!

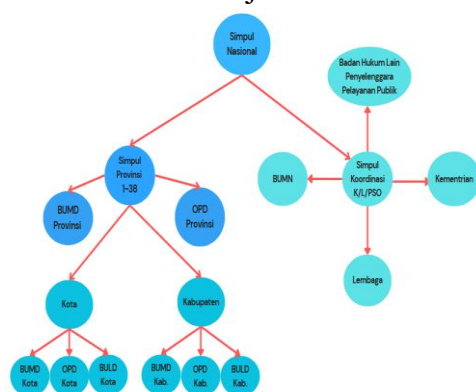
Namun demikian, penelitian ini juga mengungkap tantangan dalam

menegakkan otoritasnya di hadapan instansi pelaksana.

Legitimasi yang diberikan oleh aktor politik tingkat atas belum sepenuhnya terinternalisasi ke dalam budaya kerja birokrasi di level teknis. Dengan demikian, jika dianalisis menggunakan kerangka *strategic triangle* Moore, legitimasi dan dukungan terhadap SP4N-LAPOR! berada pada kondisi yang kuat di level makro-politik namun masih rapuh di level implementasi.

3. Operational Capacity (Kapasitas Operasional)

Kapasitas operasional merujuk pada kemampuan organisasi publik dalam menyediakan sumber daya, sistem, dan prosedur yang memadai untuk mewujudkan nilai publik yang telah ditetapkan (Moore M. H., 1995). Kapasitas ini mencakup ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, infrastruktur teknologi yang andal, serta anggaran yang mencukupi untuk menjalankan fungsi pelayanan secara efektif dan berkelanjutan.



Gambar 4. Simpul (Hub) Koordinasi Pengelolaan Pengaduan

Sumber: *Roadmap SP4N-LAPOR!*

Temuan penelitian mengungkapkan ketimpangan signifikan antara beban kerja dan kapasitas SDM pengelola SP4N-LAPOR!. Dengan rata-rata 507 laporan per hari, tim admin nasional hanya berjumlah 5–6 orang, jauh di bawah instansi sejenis yang memiliki 50 orang. Kondisi ini direspons dengan strategi mitigasi berupa penguatan peran admin level meso dalam sistem pengawasan berjenjang melalui struktur simpul koordinasi. Dari sisi kompetensi, tim pengelola dinilai mumpuni dalam analisis kebijakan berbasis data, namun keterbatasan jumlah personel menghambat optimalisasi fungsi pembinaan dan pendampingan, seperti pendekatan *teller-getter* yang hanya mampu menjangkau instansi dengan kinerja di bawah 60%.

Tantangan lain bersumber dari aspek teknologi. Transisi dari LAPOR! versi 3 ke versi 4 menghadapi kendala teknis yang belum sepenuhnya dapat ditangani secara mandiri, mengingat aspek pengembangan sistem berada di bawah kewenangan Kementerian Komunikasi dan Digital (KOMDIGI). Gangguan sistem menjadi kendala terbesar karena sistem merupakan alat utama operasional; ketika sistem bermasalah, seluruh proses pengelolaan aduan ikut terhambat.

Ke depan, penguatan kapasitas operasional diarahkan pada pengembangan LAPOR! versi 4.0 dengan arsitektur monolitik,

optimalisasi kecerdasan buatan (AI) dan *machine learning* untuk klasifikasi aduan otomatis, penguatan keamanan data melalui kolaborasi dengan BSSN, serta penyusunan kompetensi admin pengaduan berbasis *e-learning*. Dari sisi anggaran, keterbatasan dana untuk edukasi dan pelatihan ke daerah menjadi hambatan dalam pemerataan kapasitas operasional di tingkat lokal.

Dari sisi pengguna, sistem dinilai *user-friendly*, namun kendala teknis seperti ketidaklengkapan kronologi aduan dari pelapor masih sering menghambat tindak lanjut. Pengguna juga mendorong pengembangan fitur berbasis AI untuk klasifikasi aduan otomatis serta dukungan bahasa asing, mengingat pelayanan publik juga diakses warga negara asing.

Dengan demikian, jika dianalisis menggunakan kerangka *strategic triangle* Moore, kapasitas operasional SP4N-LAPOR! masih jauh dari ideal. Ketimpangan SDM, ketidakstabilan sistem, dan keterbatasan anggaran menjadi tiga mata rantai terlemah yang menghambat terwujudnya nilai publik dan legitimasi. Tanpa penguatan kapasitas yang proporsional dan sistematis, agenda reformasi birokrasi melalui SP4N-LAPOR! berisiko menjadi wacana tanpa dampak nyata.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan SP4N-LAPOR! di Kementerian Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi menunjukkan bahwa implementasi sistem pengaduan publik digital telah mampu menciptakan *public value* melalui kemudahan akses layanan, integrasi kanal pengaduan, serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengawasan pelayanan publik. Selain itu, legitimasi dan dukungan terhadap SP4N-LAPOR! juga tergolong kuat pada level makro melalui dukungan regulasi, komitmen pemerintah pusat, dan penguatan agenda transformasi digital birokrasi.

Namun demikian, penelitian ini menemukan adanya ketimpangan antara legitimasi politik dan kapasitas implementasi di level teknis. Kapasitas operasional SP4N-LAPOR! masih menghadapi berbagai hambatan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, ketidakstabilan sistem, serta tingginya beban pengelolaan laporan yang tidak sebanding dengan jumlah administrator nasional yang tersedia.

Lemahnya internalisasi legitimasi pada level teknis juga dipengaruhi oleh budaya birokrasi yang masih administratif, tingginya beban kerja operator pengaduan, serta belum optimalnya mekanisme evaluasi tindak lanjut laporan masyarakat. Kondisi tersebut menyebabkan proses pengelolaan pengaduan belum sepenuhnya berjalan optimal secara responsif dan berkelanjutan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola sistem pengaduan digital tidak hanya

bergantung pada dukungan politik dan inovasi teknologi, tetapi juga pada keseimbangan *antara public value, legitimacy and support*, serta *operational capacity* sebagaimana dijelaskan dalam *Strategic Triangle Framework* Mark H. Moore. Temuan ini memperkuat konsep *citizen-centric governance* dengan menunjukkan bahwa pelayanan publik digital memerlukan kapasitas implementasi birokrasi yang adaptif agar partisipasi masyarakat dapat direspons secara efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian, diperlukan penguatan kapasitas operasional melalui peningkatan jumlah dan kompetensi sumber daya manusia pengelola SP4N-LAPOR!, pengembangan sistem berbasis *artificial intelligence* (AI) untuk mendukung klasifikasi laporan secara otomatis, serta penguatan koordinasi antarinstansi dalam tindak lanjut pengaduan masyarakat. Selain itu, penguatan mekanisme evaluasi kinerja dan penerapan sanksi administratif secara terukur terhadap instansi yang tidak responsif perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pengaduan publik.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada pengelolaan SP4N-LAPOR! di tingkat pusat sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan dinamika implementasi pada level pemerintah daerah maupun perspektif pengguna layanan secara lebih luas. Oleh karena

itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji implementasi SP4N-LAPOR! pada level daerah serta mengeksplorasi pengalaman pengguna layanan secara lebih mendalam.

Dengan demikian, legitimasi politik yang kuat berpotensi kehilangan efektivitas implementatif apabila tidak didukung oleh kapasitas operasional yang memadai dalam pengelolaan sistem pengaduan publik digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Badu. (2018). *Pelayanan Publik (Teori dan Praktik)*. Bandung: Mangu Makmur Tanjung Lestari.
- BPK RI. (2018, Oktober 05). *Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. Diambil kembali dari Database Peraturan: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018>
- Dwiyanto. (2011). *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dwiyanto, A. (2011). *Manajemen Pelayanan Publik*. D.I Yogyakarta: UGM Press.
- Engkus. (2021). Public Organizational Performance: Policy Implementation in Enviromental Management in Bandung City. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 34 (4), 380-384.

- Engkus. (2025). *Transformasi Manajemen Pelayanan Publik Berbasis Digital di Era Disrupsi*. Jakarta Barat: PT. Bukuloka Literasi Bangsa .
- Irfan B & Anirwan. (2023). Pelayanan Publik Era Digital: Studi Literatur. *Indonesian Journal Of Intellectual Publication (IJI PUBLICATION)*, Vol. 4, No. 1, pp. 23-31.
- Khagram, M. M. (2004). On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government about Strategic Management. *John. F. Kennedy School of Government*, Working Paper No. 3.
- Moore, M. d. (2004). On Creating Public Value: What Business Might Leran from Government About Strategic Management .
- Workingpaper of the Corporate Social Responsibility Initiative*.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value : strategic management in government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Rohmah, L. C. (2023). Peran Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE) Dalam Meningkatkan Aksesibilitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Hukum dan Perubahan Sosial*, Vol. 3 No. 1.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wijayanto, H. (2024, Juni). Implementasi Inovasi Sistem Layanan Pengaduan Publik Berbasis Digital (Studi Layanan Aduan Ulas di Kota Surakarta). *The Indonesian Journal of Public Administration (IJPA)*, hal. 10.