

Strategi Pelayanan Three In One Pada Kantor Kelurahan Nusa Indah Kota Bengkulu

Yusuarsono ¹⁾; Marida Sariningsih ²⁾; Febiola Diah Puspita ³⁾

^{1,2,3)} Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial, Universitas Dehasen Bengkulu

Email: ¹⁾ yusuarsono@unived.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [28 Oktober 2024]
Revised [30 Oktober 2024]
Accepted [31 Oktober 2024]

KEYWORDS

Public Service, Three In One, Sub-District Office, SWOT, Civil Administration.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pelayanan Three In One pada Kantor Kelurahan Nusa Indah Kota Bengkulu, yang mencakup pelayanan akta kelahiran, kartu keluarga, dan kartu identitas anak dalam satu paket administrasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) berdasarkan teori Rangkuti (2011). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi terhadap pegawai kelurahan serta masyarakat sebagai informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan pelayanan terletak pada sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensi dan penggunaan teknologi sederhana seperti WhatsApp group untuk mempercepat komunikasi. Namun, terdapat kelemahan berupa keterbatasan fasilitas, minimnya perangkat teknologi, serta kurangnya dana operasional. Kesempatan pelayanan didukung oleh kebijakan pemerintah daerah yang memfasilitasi pelayanan administrasi kematian secara gratis dan terintegrasi. Ancaman utama datang dari rendahnya kesadaran masyarakat terhadap kelengkapan dokumen, serta keterbatasan respons pegawai dalam kondisi ramai. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan fasilitas berbasis teknologi dan pelatihan intensif bagi pegawai dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

ABSTRACT

This study aims to analyze the Three In One service strategy at the Nusa Indah Sub-District Office, Bengkulu City, which provides a bundled administrative service for birth certificates, family cards, and child identity cards. The research adopts a descriptive qualitative approach using SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) based on Rangkuti's framework (2011). Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation involving local government staff and community members as informants. The results indicate that the service's strength lies in its human resources, who are well-aligned with their competencies, and the use of simple technologies like WhatsApp groups to expedite communication. However, weaknesses include inadequate facilities, lack of modern technological equipment, and limited financial resources. Opportunities are enhanced by local government policies that provide free and integrated death certificate administration services. The main threats arise from the public's low awareness of required documents and limited staff responsiveness during peak service hours. The study recommends upgrading technology-based facilities and providing intensive training for staff to improve the overall quality of public services.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan aspek fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan responsif, terlebih dalam era desentralisasi dan otonomi daerah yang menuntut kinerja birokrasi lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat (Hutagalung, 2018). Seiring dengan diterapkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, penyerahan sebagian kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih efisien, partisipatif, dan sesuai dengan karakteristik lokal. Dalam konteks ini, pemerintah daerah diharapkan mampu mengembangkan model pelayanan yang tidak hanya berorientasi pada administrasi formal, tetapi juga inovatif dan berfokus pada kepuasan masyarakat.

Salah satu bentuk inovasi pelayanan publik yang muncul di tingkat lokal adalah penerapan pelayanan administrasi kependudukan berbasis *Three In One*. Konsep ini memungkinkan masyarakat memperoleh tiga dokumen penting sekaligus dalam satu proses pengurusan, yaitu Akta Kelahiran, Kartu Keluarga (KK), dan Kartu Identitas Anak (KIA) atau dalam kasus kematian, Akta Kematian, KK, dan KTP-el dengan status cerai mati. Penerapan pelayanan ini bertujuan untuk mempercepat proses birokrasi, mengurangi beban administrasi masyarakat, serta meningkatkan kepemilikan dokumen kependudukan secara lebih merata dan terstruktur (Rahmadana, 2020). Kantor Kelurahan Nusa Indah Kota Bengkulu merupakan salah satu unit pelayanan pemerintah yang melaksanakan program *Three In One* bekerja sama dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bengkulu. Berdasarkan observasi awal, pelayanan ini cukup signifikan dalam memudahkan masyarakat mengakses dokumen kependudukan, terutama dalam konteks administrasi kematian. Prosedur pelayanan ini umumnya dimulai dari laporan kematian ke Ketua RT, yang kemudian diteruskan ke pihak kelurahan dengan dokumen persyaratan

seperti KTP dan KK almarhum serta KK saksi. Setelah diproses di kelurahan, berkas tersebut diserahkan ke Dinas Catatan Sipil untuk diterbitkan akta kematiannya.

Namun demikian, pelaksanaan pelayanan *Three In One* di lapangan tidak lepas dari berbagai tantangan. Salah satunya adalah keterbatasan fasilitas fisik dan teknologi informasi yang tersedia di kantor kelurahan. Belum tersedianya sistem antrean digital, ruang pelayanan khusus, serta peralatan komputer yang memadai, menjadi hambatan tersendiri dalam mewujudkan pelayanan yang cepat dan efisien (Ratminto, 2007). Selain itu, masih ditemukan masyarakat yang tidak memahami persyaratan administrasi secara utuh, sehingga memperlambat proses pelayanan dan menimbulkan ketidakpuasan publik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik harus memenuhi prinsip-prinsip seperti kepastian hukum, kesamaan hak, profesionalisme, partisipasi, dan akuntabilitas. Dalam praktiknya, prinsip-prinsip tersebut masih sulit diimplementasikan sepenuhnya di level kelurahan, terutama jika tidak diimbangi dengan kapasitas sumber daya manusia, anggaran operasional, dan infrastruktur yang mendukung (Sellang, 2019). Oleh karena itu, penting untuk dilakukan evaluasi strategis terhadap pelayanan *Three In One*, guna mengidentifikasi aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui pendekatan analisis SWOT.

Menurut Rangkuti (2011), analisis SWOT merupakan alat strategis yang dapat digunakan untuk memahami posisi organisasi berdasarkan faktor internal (Strength dan Weakness) dan eksternal (Opportunity dan Threat). Dalam konteks pelayanan publik, SWOT menjadi sangat relevan untuk menggali bagaimana suatu unit pelayanan seperti kelurahan dapat meningkatkan kualitas layanannya dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Beberapa studi sebelumnya yang mengkaji strategi pelayanan publik di tingkat kelurahan menunjukkan bahwa penggunaan pendekatan SWOT dapat menghasilkan rekomendasi strategis yang aplikatif. Wulansari et al. (2023) dalam penelitiannya tentang inovasi *Pelayanan Sayang Warga* di Kota Surabaya menemukan bahwa pendekatan SWOT mampu mengungkap posisi strategis layanan dan menawarkan model strategi agresif dalam pengembangan pelayanan. Sementara itu, Sukoco (2023) dalam studinya pada Kelurahan Baratajaya menunjukkan bahwa strategi pelayanan publik yang baik harus didukung oleh sistem informasi berbasis daring, peningkatan disiplin pegawai, serta keterlibatan aktif masyarakat sebagai pengguna layanan.

Kondisi pelayanan di Kelurahan Nusa Indah Bengkulu juga memperlihatkan adanya dualitas antara potensi dan keterbatasan. Dari sisi kekuatan, terdapat sumber daya manusia yang kompeten dan responsif, dengan sistem koordinasi internal yang relatif baik, terutama dalam hal pelaporan kematian melalui WhatsApp group antar-RT dan kelurahan. Namun di sisi lain, kelemahan seperti keterbatasan anggaran, minimnya penggunaan teknologi, dan kurangnya edukasi kepada masyarakat terkait prosedur layanan menjadi hambatan signifikan. Kebijakan *Three In One* sendiri telah memperoleh dukungan penuh dari pemerintah kota dan telah berjalan beberapa tahun terakhir. Program ini merupakan bentuk konkrit pelayanan berbasis kebutuhan masyarakat serta bagian dari visi pemerintah untuk memperluas cakupan administrasi kependudukan secara lebih inklusif dan gratis. Hal ini sesuai dengan amanat Pasal 344 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, yang mewajibkan pemerintah daerah menjamin terselenggaranya pelayanan publik berdasarkan asas kepentingan umum dan kesetaraan hak.

Di sisi lain, pelayanan publik juga dituntut untuk mengikuti perkembangan teknologi informasi sebagai bagian dari paradigma *New Public Service*. Setijaningrum (2009) menyatakan bahwa pergeseran paradigma pelayanan publik menuju sistem yang berfokus pada partisipasi dan kebutuhan masyarakat hanya dapat terlaksana jika disertai dengan dukungan teknologi, transparansi informasi, dan sistem akuntabilitas yang jelas. Sayangnya, pelayanan di level kelurahan seperti Nusa Indah masih didominasi sistem manual, yang membuat inovasi digital seperti antrean online, e-form, atau dashboard informasi belum dapat diterapkan secara optimal.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan pelayanan publik di tingkat kelurahan, khususnya dalam hal peningkatan kualitas layanan berbasis data dan strategi. Selain itu, hasil kajian ini juga dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pelayanan terintegrasi yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat serta sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

LANDASAN TEORI

Teori Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan salah satu elemen penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Menurut Ratminto (2007), pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang maupun jasa, yang menjadi tanggung jawab pemerintah dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Pelayanan publik harus diberikan

oleh penyelenggara negara, baik di tingkat pusat maupun daerah, dengan memperhatikan prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan keadilan. Lebih lanjut, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjelaskan bahwa tujuan dari penyelenggaraan pelayanan publik adalah untuk memberikan kepastian hukum, menjamin kesamaan hak, serta memenuhi kebutuhan pelayanan yang layak bagi masyarakat. Kamaruddin (2019) menegaskan bahwa pelayanan publik merupakan bentuk nyata dari tanggung jawab negara terhadap warga negaranya, yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek kesejahteraan dan perlindungan hukum. Menurut Harsono (2019), pelayanan publik yang berkualitas tidak hanya mencerminkan keberhasilan manajemen birokrasi, tetapi juga menjadi indikator kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelayanan publik harus didukung oleh sistem yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan responsif terhadap dinamika sosial yang berkembang.

Prinsip dan Standar Pelayanan Publik

Prinsip-prinsip pelayanan publik telah diatur dalam berbagai peraturan, termasuk Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, yang menetapkan 10 prinsip dasar pelayanan publik. Di antaranya adalah kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung jawab, kemudahan akses, kedisiplinan, dan kenyamanan. Setiap prinsip tersebut berfungsi sebagai pedoman moral dan teknis dalam pelaksanaan layanan publik. Permen PAN-RB Nomor 36 Tahun 2012 juga menegaskan pentingnya penyusunan, penetapan, dan penerapan standar pelayanan, yang mencakup indikator seperti waktu pelayanan, biaya, sarana dan prasarana, kompetensi petugas, dan prosedur pelayanan. Dwiyanto dalam Kamaruddin (2019) menyoroti bahwa penetapan standar pelayanan menjadi isu strategis dalam pengembangan sistem pelayanan publik karena menyangkut aspek input, proses, dan output dari layanan yang diberikan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode analisis strategis yang digunakan untuk menilai kondisi internal dan eksternal suatu organisasi atau institusi. Rangkuti (2011) menyatakan bahwa SWOT terdiri dari empat komponen utama: *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Komponen ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan stakeholder. Dalam konteks pelayanan publik, analisis SWOT berperan penting dalam mengidentifikasi aspek apa saja yang menjadi kekuatan layanan, di mana letak kelemahan yang harus diperbaiki, peluang kebijakan atau dukungan eksternal yang bisa dimanfaatkan, serta tantangan atau ancaman yang perlu diantisipasi. Rangkuti (2011) juga menambahkan bahwa SWOT membantu pengambil kebijakan untuk menyusun strategi berbasis potensi aktual, serta memetakan prioritas kebijakan dengan mempertimbangkan realitas lapangan.

Konsep Three In One Service dalam Administrasi Kependudukan

Model pelayanan *Three In One* merupakan bentuk inovasi pelayanan administrasi kependudukan yang bertujuan menyederhanakan proses birokrasi. Dalam layanan ini, masyarakat dapat memperoleh tiga dokumen sekaligus dalam satu proses pengajuan, yaitu Akta Kelahiran, Kartu Keluarga, dan Kartu Identitas Anak. Dalam konteks kematian, layanan mencakup Akta Kematian, pembaruan KK, dan penonaktifan KTP-el. Konsep ini selaras dengan semangat reformasi birokrasi dan pelayanan publik berbasis *citizen-centric*. Pemerintah Kota Bengkulu, dalam pelaksanaannya, mengintegrasikan layanan *Three In One* di tingkat kelurahan dengan dukungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil. Menurut Erna Setijaningrum (2009), inovasi pelayanan publik harus menjawab kebutuhan langsung masyarakat dan mengatasi hambatan struktural dalam administrasi publik, baik dari sisi teknologi, keterampilan SDM, maupun koordinasi antarunit kerja.

Peran Teknologi Informasi dalam Pelayanan Publik

Teknologi informasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik. Mahmudi dalam Kamaruddin dkk. (2019) menekankan bahwa penerapan sistem informasi pelayanan publik dapat meningkatkan transparansi, mempercepat proses, serta meminimalkan kesalahan administrasi. Dalam pelayanan *Three In One*, penggunaan media digital seperti grup WhatsApp oleh kelurahan menjadi bentuk adaptasi teknologi sederhana namun berdampak signifikan terhadap kecepatan komunikasi dan responsivitas layanan.

Namun demikian, keterbatasan sarana prasarana dan sumber daya manusia seringkali menjadi penghambat dalam penerapan layanan berbasis teknologi. Sebagaimana dinyatakan oleh informan dalam penelitian ini, kantor kelurahan belum sepenuhnya mengadopsi sistem pelayanan online, masih banyak proses dilakukan secara manual karena keterbatasan infrastruktur dan anggaran.

Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan acuan wajib bagi pemerintah daerah dalam menyelenggarakan urusan pelayanan dasar kepada masyarakat. Dalam PP Nomor 2 Tahun 2018 disebutkan bahwa SPM adalah standar minimum pelayanan yang harus disediakan oleh pemerintah daerah, dengan tujuan untuk menjamin akses publik terhadap pelayanan dasar secara adil dan merata. Tantowi (2019) menyebutkan bahwa SPM menjadi alat kontrol terhadap pemenuhan hak-hak dasar masyarakat, serta indikator kinerja pemerintah daerah. Dalam pelayanan administrasi kependudukan seperti *Three In One*, SPM dapat dijadikan tolok ukur apakah layanan tersebut sudah sesuai dari segi waktu, biaya, kualitas dokumen, dan aksesibilitas layanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi pelayanan *Three In One* di Kantor Kelurahan Nusa Indah Kota Bengkulu. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan kebutuhan untuk menggali fenomena sosial yang kompleks, khususnya yang berkaitan dengan dinamika pelayanan publik dan interaksi antara aparatur pemerintah dan masyarakat. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2012), penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami makna di balik tindakan, peristiwa, dan hubungan sosial secara mendalam, bukan sekadar mengukur kuantitasnya. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif, artinya peneliti berusaha menggambarkan realitas yang ada di lapangan tanpa melakukan intervensi atau eksperimen. Peneliti mengamati, mencatat, dan merefleksikan proses pelayanan *Three In One* sebagaimana yang terjadi secara alami di lingkungan kelurahan. Menurut Bodgan dan Taylor dalam Basrowi & Suwandi (2008), pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap makna subjektif yang dimiliki oleh pelaku sosial terhadap tindakan yang mereka lakukan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dan informan pokok, serta observasi langsung terhadap kegiatan pelayanan di kantor kelurahan. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi seperti laporan kegiatan, data pegawai, peraturan perundang-undangan yang relevan, dan dokumentasi visual seperti foto dan arsip layanan.

Teknik wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi langsung dari para informan yang memahami persoalan pelayanan publik di kelurahan. Informan kunci dalam penelitian ini terdiri dari Sekretaris Lurah dan Kepala Seksi Pelayanan Umum, sedangkan informan pokok mencakup Ketua RT dan warga yang pernah mengakses layanan *Three In One*. Wawancara dilakukan secara bebas terpimpin, di mana peneliti menggunakan pedoman pertanyaan tetapi tetap membuka ruang bagi informan untuk mengembangkan jawabannya secara bebas sesuai pengalaman mereka (Arikunto, 2016). Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi partisipatif untuk mengamati langsung proses pelayanan di lapangan, termasuk interaksi antara petugas dan masyarakat, penggunaan fasilitas layanan, serta prosedur pelayanan yang dijalankan. Observasi dilakukan secara intensif untuk menangkap dinamika yang tidak selalu dapat diungkap melalui wawancara, seperti bahasa tubuh, respons spontan, dan suasana kerja (Yusuf, 2014).

Teknik dokumentasi juga dimanfaatkan sebagai pelengkap data, sebagaimana disarankan oleh Sugiyono (2018). Dokumen yang dikaji antara lain jadwal pelayanan, struktur organisasi kelurahan, daftar pegawai, serta instrumen pelayanan seperti SOP atau formulir permohonan layanan. Dokumen ini penting untuk mengonfirmasi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik purposive dan *accidental sampling*. Informan dipilih berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti, yaitu mereka yang mengetahui secara langsung proses pelayanan *Three In One*. Spradley dalam Moleong (2004) menyebutkan bahwa informan ideal adalah mereka yang terlibat aktif, memiliki informasi yang mendalam, serta bersedia memberikan data yang dibutuhkan secara terbuka dan jujur. Oleh karena itu, peneliti memilih informan yang berasal dari kalangan birokrat pelaksana layanan dan masyarakat pengguna layanan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengikuti model interaktif dari Miles dan Huberman yang mencakup tiga langkah utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Basrowi & Suwandi, 2008). Reduksi data dilakukan dengan memilah dan menyusun data penting yang relevan dengan fokus penelitian, sedangkan penyajian data dilakukan dalam bentuk naratif dan tabel agar lebih mudah dipahami. Penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif berdasarkan pola-pola temuan yang muncul dari data yang telah dianalisis. Untuk memastikan validitas temuan, dilakukan uji keabsahan data dengan beberapa teknik, antara lain triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi teori. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan pernyataan dari berbagai informan. Triangulasi metode menggunakan perbandingan antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan temuan lapangan dengan teori-teori yang relevan,

seperti konsep pelayanan publik, prinsip standar pelayanan, dan kerangka analisis SWOT (Pawito, 2008). Metode penelitian ini dirancang untuk menangkap kondisi riil pelayanan publik di level kelurahan secara utuh, sehingga hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kebijakan dan pengembangan strategi pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi pelayanan *Three In One* pada Kantor Kelurahan Nusa Indah Kota Bengkulu, dengan pendekatan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Pelayanan ini merupakan model integrasi pelayanan administrasi kependudukan, di mana masyarakat dapat mengurus tiga dokumen sekaligus—yakni akta kelahiran atau kematian, Kartu Keluarga (KK), dan Kartu Identitas Anak (KIA) atau KTP-el—dalam satu proses pengajuan. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan empat informan, terdiri dari dua aparat kelurahan dan dua masyarakat, serta didukung oleh observasi dan dokumentasi di lokasi penelitian.

Strength (Kekuatan)

Kekuatan utama dalam pelayanan *Three In One* di Kelurahan Nusa Indah terletak pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Pegawai kelurahan menunjukkan kompetensi dan penempatan tugas yang sesuai dengan latar belakang pendidikan serta bidang keahlian masing-masing. Hasil wawancara dengan Sekretaris Lurah, Kamila Inayatullah, A.Md., menunjukkan bahwa jumlah pegawai mencapai sembilan orang dan telah ditugaskan secara proporsional, termasuk ASN dan honorer, untuk mendukung layanan administrasi kependudukan (Wawancara, 15 Juli 2024). Hal ini dikonfirmasi oleh Kasi Pelayanan Umum, Latri Yulinda, SP., M.Si., yang menyatakan bahwa struktur tugas dan pelimpahan tanggung jawab sudah berjalan efektif karena adanya distribusi pegawai sesuai jenjang pendidikan dan keahlian (Wawancara, 15 Juli 2024).

Selain dari sisi SDM, kekuatan lain datang dari inisiatif pemanfaatan teknologi informasi sederhana dalam bentuk *WhatsApp group kematian*, yang berfungsi sebagai media pelaporan kematian oleh Ketua RT kepada aparat kelurahan secara cepat dan real-time. Meskipun sistem pelayanan masih dominan manual, penggunaan teknologi komunikasi ini mempermudah alur koordinasi untuk memproses dokumen akta kematian (Fera Intan Sari, Wardi Suharwan; Wawancara, 18 Juli 2024).

Weakness (Kelemahan)

Meski memiliki sumber daya manusia yang kompeten, kantor Kelurahan Nusa Indah menghadapi berbagai kelemahan dari aspek sarana dan prasarana. Hasil observasi menunjukkan bahwa peralatan teknologi seperti laptop, komputer, dan printer jumlahnya masih terbatas, yakni masing-masing hanya tersedia dua sampai tiga unit. Sistem antrian digital, ruang pelayanan khusus, dan sistem layanan berbasis website atau aplikasi belum tersedia. Akibatnya, pelayanan harus dilakukan secara manual, dan waktu penyelesaian dokumen bisa memakan waktu hingga tiga hari (Observasi lapangan, 15–18 Juli 2024).

Wawancara dengan pihak kelurahan juga mengungkapkan bahwa anggaran operasional menjadi kendala utama. Menurut Sekretaris Lurah, kelurahan tidak memiliki alokasi dana tersendiri dan sepenuhnya bergantung pada pengajuan anggaran dari pemerintah kota. Hal ini menyebabkan berbagai rencana pengadaan infrastruktur digital dan pengembangan sistem layanan berbasis online belum dapat direalisasikan meskipun sudah beberapa kali diusulkan (Wawancara, 15 Juli 2024). Kondisi ini berdampak langsung pada kecepatan dan kualitas pelayanan.

Selain itu, ditemukan juga kelemahan pada sisi masyarakat pengguna layanan. Banyak warga yang tidak memahami dengan baik syarat dan prosedur administratif, seperti dokumen apa saja yang harus dilampirkan untuk mengurus akta kematian. Akibatnya, proses pelayanan menjadi tertunda karena petugas harus memberikan penjelasan tambahan atau meminta masyarakat melengkapi kembali berkas yang kurang (Wawancara, 18 Juli 2024).

Opportunity (Peluang)

Dari sisi peluang, pelayanan *Three In One* mendapatkan dukungan kebijakan penuh dari Pemerintah Kota Bengkulu. Program ini merupakan kebijakan resmi yang ditetapkan melalui Surat Edaran dan dilaksanakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil bekerja sama dengan aparat kelurahan. Menurut Latri Yulinda, kebijakan ini tidak hanya memberikan legitimasi pada pelaksanaan layanan, tetapi juga memperkuat koordinasi antarlembaga, termasuk antara kelurahan dan dinas terkait (Wawancara, 15 Juli 2024). Program ini dinilai memberi kemudahan signifikan bagi masyarakat, terutama

yang mengalami musibah kematian, karena proses pembuatan dokumen tidak dipungut biaya (*gratis*) dan dapat dilakukan dengan sistem jemput bola atau layanan terintegrasi. Dari sisi penerimaan masyarakat, program ini mendapat sambutan positif. Masyarakat merasa terbantu karena pelayanan dilakukan tanpa perlu bolak-balik ke banyak instansi, cukup melalui kantor kelurahan dengan dukungan RT setempat. Hal ini meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik tingkat kelurahan.

Threat (Ancaman)

Beberapa tantangan yang dihadapi dalam implementasi pelayanan *Three In One* adalah keterbatasan kapasitas aparatur kelurahan dalam merespons beban kerja saat volume pelayanan meningkat secara drastis. Ketika terjadi lonjakan permintaan layanan, sistem manual yang digunakan sering menyebabkan keterlambatan proses dan antrean panjang. Hal ini berisiko menurunkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Ancaman lain datang dari minimnya literasi digital masyarakat dan rendahnya kesadaran administratif. Banyak warga belum terbiasa menyimpan dokumen penting seperti KK atau KTP dalam format digital, serta belum memiliki kebiasaan mengakses informasi layanan secara daring. Akibatnya, meskipun ada rencana penerapan sistem informasi pelayanan digital, masyarakat belum siap untuk menggunakannya secara mandiri. Selain itu, faktor eksternal seperti keterbatasan koordinasi lintas instansi dan lambatnya proses pengesahan anggaran dari pemerintah kota juga dapat menghambat rencana pengembangan layanan. Kurangnya dana dan dukungan sistem menyebabkan pelayanan tidak dapat berkembang maksimal meskipun terdapat kemauan dan potensi di tingkat kelurahan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan *Three In One* yang diterapkan di Kantor Kelurahan Nusa Indah Kota Bengkulu merupakan salah satu inovasi strategis dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan administrasi kependudukan, khususnya dalam peristiwa kelahiran dan kematian. Pendekatan ini secara langsung menjawab tuntutan masyarakat atas pelayanan yang cepat, mudah, dan terintegrasi sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dari sisi kekuatan (*strengths*), keberadaan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan berpengalaman merupakan modal penting dalam mendukung keberhasilan layanan ini. Penempatan pegawai yang sesuai dengan bidang keahlian serta keterlibatan aktif ASN dan tenaga honorer menciptakan lingkungan kerja yang relatif tertib dan produktif. Menurut Harsono (2019), pelayanan publik yang berkualitas sangat bergantung pada kapasitas SDM penyelenggara layanan, termasuk dalam hal kemampuan teknis, sikap melayani, dan adaptabilitas terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks ini, Kantor Kelurahan Nusa Indah telah menunjukkan indikator positif.

Inisiatif teknologi sederhana melalui penggunaan *WhatsApp group kematian* juga mencerminkan bentuk adaptasi digital dalam keterbatasan infrastruktur. Meskipun belum sepenuhnya menggunakan sistem pelayanan daring berbasis web atau aplikasi, pemanfaatan media komunikasi tersebut mempercepat pelaporan dan proses koordinasi antara RT dan pihak kelurahan. Hal ini sejalan dengan pandangan Mahmudi dalam Kamaruddin dkk. (2019) bahwa kemajuan pelayanan publik dapat dimulai dari integrasi teknologi sederhana yang memudahkan akses dan respons. Namun demikian, hasil penelitian juga menegaskan adanya sejumlah kelemahan (*weaknesses*) yang cukup krusial. Keterbatasan fasilitas fisik, seperti jumlah perangkat komputer dan ruang pelayanan, serta absennya sistem antrean digital, menunjukkan bahwa pelayanan masih berjalan secara konvensional. Kondisi ini berisiko menciptakan antrian, keterlambatan pelayanan, serta meningkatkan potensi human error dalam pengelolaan dokumen. Permasalahan ini mencerminkan masih jauhnya pelayanan di tingkat kelurahan dari prinsip-prinsip pelayanan publik modern sebagaimana dirumuskan dalam Keputusan Menpan No. 63/KEP/M.PAN/2003, khususnya prinsip efisiensi, kemudahan akses, dan kecepatan pelayanan.

Selain itu, keterbatasan anggaran juga menjadi tantangan besar dalam pengembangan layanan. Karena kelurahan tidak memiliki sumber pendanaan mandiri dan hanya bergantung pada pengajuan dari pemerintah kota, maka berbagai inovasi yang membutuhkan dukungan anggaran—seperti digitalisasi pelayanan atau pengadaan sistem antrean—masih belum dapat direalisasikan. Hal ini sejalan dengan temuan Ratminto (2007) bahwa birokrasi publik di tingkat bawah seringkali menghadapi keterbatasan dalam sumber daya, baik finansial maupun kelembagaan, sehingga pengembangan layanan cenderung stagnan.

Kelemahan lainnya berkaitan dengan rendahnya pemahaman masyarakat terhadap prosedur administrasi. Banyak warga yang belum memahami persyaratan berkas yang diperlukan, sehingga proses pengurusan dokumen menjadi lambat. Ini menunjukkan bahwa aspek edukasi publik masih belum optimal dilakukan oleh pihak kelurahan. Menurut Indriani (2017), partisipasi aktif masyarakat dalam layanan publik hanya bisa terbentuk apabila informasi disampaikan secara jelas, terbuka, dan mudah

diakses. Di sisi lain, peluang (*opportunities*) pelayanan *Three In One* terbuka cukup lebar, terutama karena dukungan regulatif dan politis dari Pemerintah Kota Bengkulu. Kebijakan integrasi pelayanan administrasi kependudukan ini memberikan dasar hukum dan keleluasaan bagi kelurahan untuk melaksanakan program tanpa harus membangun sistem dari awal. Selain itu, respon positif masyarakat terhadap model pelayanan ini menunjukkan bahwa ada kebutuhan riil dan penerimaan yang baik atas konsep pelayanan terintegrasi.

Namun, peluang ini dapat terhambat jika tidak dibarengi dengan peningkatan kapasitas organisasi. Erna Setijaningrum (2009) menyatakan bahwa inovasi dalam pelayanan publik harus berakar dari kebutuhan pengguna layanan serta didukung oleh kesiapan sistem dan sumber daya. Jika tidak, maka pelayanan hanya menjadi simbol administratif tanpa memberikan dampak nyata terhadap kualitas hidup masyarakat. Adapun ancaman (*threats*) dalam pelaksanaan program *Three In One* terutama berasal dari dua sumber utama, yaitu keterbatasan koordinasi dan literasi masyarakat. Di satu sisi, koordinasi antarinstansi, khususnya antara kelurahan dan Dinas Dukcapil, belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem digital. Proses masih memerlukan pengantaran dokumen fisik dan ketergantungan pada pihak ketiga untuk pengesahan. Di sisi lain, masyarakat masih terbatas dalam memahami hak dan prosedur layanan, bahkan belum terbiasa menyimpan atau memindai dokumen penting secara digital.

Kondisi ini menguatkan analisis Rangkuti (2011) bahwa strategi organisasi publik harus mempertimbangkan tidak hanya potensi internal, tetapi juga tantangan lingkungan eksternal yang dapat menghambat kinerja. Oleh karena itu, strategi penguatan pelayanan *Three In One* harus diarahkan pada peningkatan fasilitas berbasis teknologi, penyusunan SOP pelayanan digital, serta program literasi administratif yang menasar masyarakat secara langsung melalui edukasi RT atau kegiatan sosial. Sebagai penutup pembahasan, dapat ditegaskan bahwa pelayanan *Three In One* di Kelurahan Nusa Indah merupakan contoh praktik pelayanan publik yang progresif namun masih menghadapi kendala klasik birokrasi daerah. Dengan dukungan kebijakan yang tepat, penguatan SDM, alokasi anggaran yang memadai, serta keterlibatan aktif masyarakat, pelayanan ini dapat dikembangkan lebih jauh menjadi model pelayanan administratif terpadu di kota Bengkulu maupun daerah lainnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi pelayanan *Three In One* di Kantor Kelurahan Nusa Indah Kota Bengkulu merupakan langkah inovatif dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan di tingkat kelurahan. Pelayanan ini mampu menyederhanakan proses birokrasi dengan memberikan tiga dokumen sekaligus—seperti akta kelahiran atau kematian, kartu keluarga (KK), dan kartu identitas anak (KIA)—dalam satu kali proses administrasi. Hal ini sejalan dengan prinsip pelayanan publik yang efektif, cepat, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan utama terletak pada sumber daya manusia yang memadai dan penggunaan teknologi komunikasi sederhana seperti *WhatsApp group* yang mendukung koordinasi cepat antar aparat kelurahan dan RT. Namun, kelemahan masih sangat nyata, terutama terkait terbatasnya fasilitas dan infrastruktur digital, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap syarat administrasi, serta ketiadaan sistem antrian daring dan ruang pelayanan yang memadai.

Peluang besar hadir dari adanya kebijakan dan dukungan langsung dari Pemerintah Kota Bengkulu, yang memungkinkan program ini dilaksanakan secara resmi dan terstruktur. Respon masyarakat yang positif menunjukkan bahwa pelayanan ini menjawab kebutuhan dasar warga. Namun demikian, ancaman berupa keterbatasan dana, rendahnya literasi digital masyarakat, dan ketergantungan terhadap proses manual menjadi tantangan yang perlu segera diatasi jika pelayanan ingin berkembang menjadi sistem digital yang efisien dan inklusif. Maka dari itu, pelayanan *Three In One* di Kelurahan Nusa Indah memiliki potensi besar untuk menjadi model pelayanan publik tingkat kelurahan yang unggul, namun memerlukan intervensi strategis dari berbagai aspek, baik teknologi, sumber daya, maupun kebijakan pendukung.

Saran

1. Penguatan Infrastruktur Teknologi Pelayanan
Pemerintah kota perlu mengalokasikan anggaran khusus untuk digitalisasi pelayanan di tingkat kelurahan, termasuk penyediaan sistem antrian online, komputer yang memadai, serta pelatihan

- bagi petugas pelayanan. Digitalisasi ini akan meningkatkan efisiensi dan transparansi layanan serta mempermudah masyarakat dalam mengakses informasi dan mengurus dokumen.
2. **Sosialisasi dan Literasi Administratif kepada Masyarakat**
Diperlukan upaya intensif untuk memberikan edukasi kepada masyarakat mengenai prosedur dan persyaratan pelayanan administrasi kependudukan. Sosialisasi ini dapat dilakukan melalui RT, media sosial, brosur, serta kegiatan penyuluhan langsung di lingkungan warga. Masyarakat yang teredukasi akan mempermudah proses pelayanan dan mengurangi beban petugas.
 3. **Penguatan Koordinasi Antarinstansi**
Kelurahan sebagai ujung tombak pelayanan perlu meningkatkan koordinasi dengan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil serta instansi terkait lainnya agar alur pelayanan berjalan lebih cepat dan terintegrasi. Pembentukan sistem informasi terpadu antarinstansi menjadi krusial agar tidak terjadi keterlambatan atau duplikasi proses administrasi.
 4. **Pengembangan SOP dan Standar Pelayanan Minimal (SPM)**
Perlu disusun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang rinci dan sesuai dengan kebutuhan di lapangan, serta mengacu pada standar pelayanan minimal sesuai dengan Permenpan-RB. Hal ini penting agar semua pegawai memiliki pedoman kerja yang seragam dan masyarakat dapat memahami hak serta prosedur pelayanan yang berlaku.
 5. **Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM)**
Pemerintah daerah perlu memberikan pelatihan teknis dan non-teknis secara berkala kepada petugas pelayanan di kelurahan, agar mereka memiliki kompetensi yang memadai dalam mengelola sistem layanan, berinteraksi dengan masyarakat, serta menghadapi tantangan pelayanan digital ke depan.

Melalui pelaksanaan saran-saran tersebut secara konsisten dan berkelanjutan, diharapkan pelayanan *Three In One* di Kantor Kelurahan Nusa Indah dapat menjadi model pelayanan publik yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan bagi wilayah-wilayah lain di Kota Bengkulu maupun daerah lain di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. 2018. *Pelayanan Publik : Teori dan Praktik*. Manggu. Makmur Tanjung Lestari: Bandung
- Bungin Burhan. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Raja Grafindo. Persada. Jakarta.
- Botutihe, N. 2017. *Analisis Efektivitas Pelayanan Publik Pada Rumah Sakit*. Aloe Saboe Provinsi Gorontalo. PUBLIK: Jurnal Ilmu Administrasi
- Hermanto. 2018. *Pengaruh Service Quality Terhadap Customer Loyalty Melalui Kepuasan Sebagai Variabel Intervening*. Bandung: Penerbit Nusa Media.
- Harsono 2019 *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Indriani, 2017. *Pengaruh Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Masyarakat: Studi Kasus Izin Produksi Mulyadi 2016 Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik Berbasis Analisis Bukti untuk Pelayanan Publik*. Edisi, Cet. 1 ; Penerbitan, Bandung: Alfabeta,
- Moleong, 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya,.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Dan Pengembangan..* Suryandari. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Banung, Alfabeta.
- Suwandi. 2008 *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka. Cipta. Covey, Habit. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian*, Uji Validitas, Uji Khi Kuadrat dan Regresi untuk Penelitian. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tantowi, 2019. *Standar Pelayanan Minimal (SPM) Sebagai Strategi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmiah Media Engineering, 3(2), 98676.