

IMPLEMENTASI NILAI CLEAR – K DALAM MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN PUBLIK DI KPPN SIDOARJO

Daniel Arvin Kurnianto¹, Sarah Meirina Sari²

Fakultas Ilmu Sosial, Budaya, dan Politik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

Email Korespondensi: danielarviin@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the implementation of the CLEAR–K values (Fast, Clear, Efficient, Trustworthy, Friendly, Perfection) in improving the quality of public services at the State Treasury Service Office (KPPN) Sidoarjo. Using a descriptive qualitative approach, data were obtained through interviews, observations, and documentation to understand how each value is applied in daily service practices. The findings show that the CLEAR–K values have been reflected in the work culture of KPPN Sidoarjo, although several challenges remain, including uneven digital literacy among work units, system disruptions, and the dynamic nature of regulatory changes. The implementation was analyzed using Edward III's policy implementation model, emphasizing communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The study concludes that the application of CLEAR–K contributes positively to service quality, yet requires continuous refinement to ensure consistent and optimal performance.

Keywords: CLEAR–K, public service, policy implementation, KPPN Sidoarjo.

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji penerapan nilai CLEAR–K (Cepat, Lugas, Efisien, Amanah, Ramah, Kesempurnaan) dalam meningkatkan mutu pelayanan publik di KPPN Sidoarjo. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memahami bagaimana setiap nilai dijalankan dalam praktik pelayanan sehari-hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai CLEAR–K telah tercermin dalam budaya kerja KPPN Sidoarjo, meskipun masih ditemukan sejumlah kendala seperti literasi digital satker yang belum merata, gangguan sistem, serta perubahan regulasi yang berlangsung cepat. Implementasi dianalisis menggunakan model implementasi kebijakan Edward III yang menekankan aspek komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan CLEAR–K berkontribusi positif terhadap kualitas layanan, namun tetap memerlukan penyempurnaan berkelanjutan agar pelaksanaannya berjalan konsisten dan optimal.

Kata kunci: CLEAR–K, pelayanan publik, implementasi kebijakan, KPPN Sidoarjo.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik pada era pemerintahan modern mengalami perubahan mendasar seiring meningkatnya tuntutan masyarakat, perkembangan teknologi, serta kebutuhan akan tata kelola birokrasi yang lebih adaptif dan berorientasi pada kualitas layanan (Natika, 2024). Pemerintah dituntut untuk menghadirkan layanan yang tidak hanya cepat dan tepat, tetapi juga transparan, akuntabel, serta sesuai dengan dinamika sosial yang berkembang. Reformasi birokrasi menjadi instrumen penting dalam upaya memperbaiki kinerja aparatur agar dapat memberikan pelayanan yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Haning, 2018).

Secara regulatif, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan bahwa layanan pemerintah harus mudah, cepat, dan terjangkau. Ketentuan ini diperkuat oleh Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang menempatkan inovasi

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

81

Indexed



SINTA 5



dan modernisasi sebagai pilar utama perubahan birokrasi. Selain itu, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 mengenai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) mendorong pemanfaatan teknologi digital sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan efektivitas pelayanan publik. Strategi peningkatan efisiensi layanan publik perlu menyatu dengan penguatan aspek pengaturan dan penerapan prinsip reformasi birokrasi (Khairi, 2024). Pemerintah juga terus memperkuat budaya kerja aparatur melalui internalisasi nilai-nilai seperti BerAKHLAK yang berfungsi membentuk perilaku aparatur agar lebih berintegritas dan berorientasi pada kepuasan pengguna (Efendi & Frinaldi, 2024).

Kementerian Keuangan, sebagai instansi strategis dalam tata kelola fiskal nasional, mengemban kewajiban untuk memastikan bahwa setiap proses pelaksanaan anggaran berjalan tertib, akurat, dan sesuai aturan. Dalam konteks ini, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Sidoarjo sebagai instansi yang melaksanakan fungsi perbendaharaan, mulai dari verifikasi dokumen anggaran, pencairan dana APBN, hingga penyajian laporan keuangan pemerintah. Kompleksitas layanan tersebut menuntut adanya standar perilaku yang jelas dan konsisten. Nilai CLEAR-K (Cepat, Lugas, Efisien, Amanah, Ramah, Kesempurnaan) hadir sebagai pedoman budaya kerja yang diharapkan mampu memperkuat kualitas layanan dan mendukung tata kelola pemerintahan yang baik. Setiap unsur dalam CLEAR-K mencerminkan karakter pelayanan yang ingin diwujudkan oleh KPPN Sidoarjo. “Cepat” menekankan pentingnya ketangkasan dalam menangani berbagai permasalahan layanan. “Lugas” menegaskan pelayanan yang mudah dipahami dan sesuai ketentuan operasional. “Efisien” menunjukkan komitmen pemanfaatan teknologi dan informasi agar pelayanan lebih tepat dan optimal. “Amanah” menggambarkan integritas pegawai yang berpegang pada nilai-nilai Kementerian Keuangan. “Ramah” menjadi cerminan pelayanan yang mengutamakan sikap santun dan kepuasan pemangku kepentingan. Terakhir, “Kesempurnaan” mencerminkan semangat untuk terus melakukan perbaikan dalam layanan secara berkelanjutan.

KPPN Sidoarjo telah menerapkan nilai CLEAR-K secara nyata dalam layanan. Salah satu contohnya adalah inovasi PanSer 165 yang memudahkan satuan kerja memeriksa SPM secara mandiri, sehingga menurunkan tingkat pengembalian SPM dan mempercepat proses pencairan anggaran (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024). Realisasi APBN di Sidoarjo hingga April 2025 tercatat mengalami surplus sebesar Rp 2,72 triliun, yang turut ditopang oleh kecepatan layanan perbendaharaan KPPN (Duta.co, 2025). Pada periode yang sama, KPPN Sidoarjo juga memperkuat fungsi financial advisor melalui program *monitoring Central Government Accounting (CGA)* untuk meningkatkan ketepatan akun dan mutu laporan keuangan satuan kerja (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2025). Penggunaan sistem terintegrasi SAKTI serta kepatuhan terhadap Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) di KPPN Sidoarjo terbukti mampu menghasilkan Laporan Operasional yang tersaji secara lebih akurat, rinci, dan konsisten. Hal ini sekaligus memperkuat nilai Amanah sebagai landasan integritas dan akuntabilitas fiskal (Oktantiasari & Claudia, 2022).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Oktantiasari & Claudia, 2022) meninjau kesesuaian penyajian Laporan Operasional KPPN Sidoarjo terhadap Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) dan menemukan bahwa secara umum laporan tersebut telah tersaji sesuai ketentuan. Studi tersebut relevan bagi penelitian ini karena sama-sama berfokus pada kualitas kinerja instansi KPPN Sidoarjo, namun kajiannya terbatas pada aspek akuntansi dan penyajian laporan keuangan, bukan pada mutu pelayanan publik maupun implementasi nilai-nilai budaya kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Shalsabila et al., 2025) menilai kualitas pelayanan publik di sebuah instansi pemerintah dengan menekankan pentingnya ketepatan prosedur, kecepatan layanan, serta sikap komunikatif aparatur dalam membangun kepuasan masyarakat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja dan kualitas interaksi pegawai memiliki pengaruh nyata terhadap mutu pelayanan. Relevansi penelitian tersebut dengan kajian ini terletak pada fokus yang sama, yaitu evaluasi kualitas layanan publik melalui perilaku dan standar kerja aparatur. Persamaannya adalah sama-sama menempatkan aspek profesionalisme, ketepatan prosedur, dan responsivitas sebagai faktor penentu

keberhasilan pelayanan. Namun, terdapat gap penelitian, yaitu penelitian terdahulu belum mengkaji secara spesifik peran nilai budaya organisasi sebagai kerangka kerja internal.

Peningkatan layanan KPPN Sidoarjo masih menghadapi kendala berupa literasi digital satker yang belum merata, terutama dalam penggunaan SAKTI, SPAN, dan OMSPAN (KilasJatim, 2025). Beberapa satker masih menghadapi keterbatasan akses aplikasi di luar jam layanan, sehingga proses percepatan belanja terhambat ketika kendala muncul di luar waktu operasional (Duta.co, 2025). Perubahan regulasi yang berlangsung cepat menuntut pegawai maupun satker untuk terus menyesuaikan pemahaman terhadap prosedur, yang terkadang menimbulkan kekeliruan administrasi dan memerlukan pendampingan berulang (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2025). Perbedaan budaya organisasi antar satker, keterbatasan infrastruktur digital, serta meningkatnya beban kerja di tengah tuntutan layanan yang semakin cepat menjadi faktor yang memengaruhi konsistensi penerapan nilai CLEAR-K di KPPN Sidoarjo. Walaupun berbagai upaya internalisasi nilai dan inovasi pelayanan telah dilakukan, realitas di lapangan menunjukkan bahwa penerapan CLEAR-K belum berjalan sepenuhnya sesuai standar.

Memahami temuan penelitian terdahulu, kajian oleh (Oktantiasari & Claudia, 2022) menunjukkan bahwa meskipun penyajian Laporan Operasional KPPN Sidoarjo telah sesuai dengan SAP, masih terdapat ketidaksesuaian dalam pengungkapan informasi yang menuntut peningkatan ketelitian dan akurasi pelaksanaan tugas. Sementara itu, penelitian (Shalsabila et al., 2025) menegaskan bahwa kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh ketepatan prosedur, kecepatan layanan, dan kualitas komunikasi aparatur. Kedua penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa peningkatan kinerja birokrasi bergantung pada profesionalisme pegawai serta kejelasan standar kerja. Namun, studi-studi tersebut belum menyentuh bagaimana nilai budaya organisasi diterapkan sebagai pedoman perilaku dalam pelayanan publik.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini memanfaatkan teori implementasi kebijakan Edward III, Teori Implementasi Kebijakan Edwards III menjelaskan bahwa keberhasilan suatu kebijakan ditentukan oleh empat faktor utama yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi (Edwards, 1980). Komunikasi yang jelas dan konsisten memastikan pesan kebijakan dipahami dengan tepat, sedangkan sumber daya yang memadai seperti kompetensi aparatur, anggaran, informasi, dan peralatan menjadi syarat penting dalam pelaksanaannya. Disposisi atau sikap pelaksana yang mencerminkan komitmen dan dukungan terhadap kebijakan sangat memengaruhi efektivitas implementasi, sementara struktur birokrasi yang tertata, terkoordinasi, dan memiliki prosedur kerja yang jelas akan mendukung kelancaran proses. Keempat faktor ini bekerja secara bersamaan dan saling memengaruhi sehingga menentukan apakah kebijakan dapat diimplementasikan dengan optimal atau mengalami hambatan. Kerangka ini digunakan untuk menelaah bagaimana nilai CLEAR-K dioperasionalkan dalam pelayanan KPPN Sidoarjo, faktor apa saja yang mendukung efektivitasnya, serta sejauh mana nilai tersebut berkontribusi pada peningkatan mutu layanan perbendaharaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas kajian mengenai implementasi nilai organisasi dalam birokrasi modern, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi KPPN Sidoarjo untuk memperkuat penerapan nilai CLEAR-K dalam mendukung pelayanan publik yang cepat, akuntabel, dan responsif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mengenai bagaimana nilai CLEAR-K dijalankan dalam pelayanan publik di KPPN Sidoarjo. Pendekatan ini paling sesuai karena peneliti menelusuri proses dan dinamika penerapan nilai tersebut secara lebih dekat melalui berbagai teknik pengumpulan data. Data penelitian berasal dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pegawai KPPN serta beberapa satuan kerja pengguna layanan yang dipilih sesuai keterlibatan mereka dalam proses pelayanan. Peneliti juga melakukan observasi tanpa ikut terlibat untuk melihat secara langsung bagaimana pelayanan berlangsung, termasuk cara petugas berinteraksi, alur layanan, pemanfaatan aplikasi digital, dan bagaimana pegawai menangani

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

83

Indexed



SINTA 5

PKPINDEX



kendala yang dihadapi satuan kerja. Dokumentasi berupa foto kegiatan, catatan lapangan, dan arsip instansi turut digunakan untuk memperkuat hasil penelitian. Data sekunder diperoleh dari sejumlah regulasi dan pedoman resmi, antara lain Undang Undang Pelayanan Publik, Peraturan Presiden mengenai Reformasi Birokrasi dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, pedoman yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan, laporan kinerja KPPN Sidoarjo, publikasi dari Kementerian Keuangan, berita daring, serta artikel ilmiah yang berkaitan dengan pelayanan publik dan budaya organisasi. Seluruh dokumen tersebut dipilih secara sengaja berdasarkan tingkat relevansinya dengan fokus penelitian.

Analisis data dilakukan dengan mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña. yang meliputi proses pemilahan data, penyajian hasil temuan, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap pemilahan, peneliti memilih dan mengelompokkan informasi dari wawancara, observasi, dokumentasi, serta dokumen tertulis ke dalam tema penelitian yang sesuai (Miles & Huberman, 1994). Setelah itu, hasil temuan disajikan dalam bentuk narasi agar hubungan antar informasi dapat terlihat dengan jelas. Tahap terakhir berupa verifikasi dilakukan dengan meninjau kembali keseluruhan data secara berulang untuk memastikan konsistensi dan ketepatannya.

PEMBAHASAN

Implementasi Nilai CLEAR – K di KPPN Sidoarjo

Nilai CLEAR–K di KPPN Sidoarjo menunjukkan upaya nyata instansi dalam menerjemahkan prinsip Cepat, Lugas, Efisien, Amanah, Ramah, dan Kesempurnaan ke dalam praktik pelayanan sehari-hari. Penerapan nilai ini terlihat melalui penyederhanaan prosedur, peningkatan ketepatan waktu layanan, konsistensi dalam menjaga integritas, serta pembangunan suasana kerja yang komunikatif dan berorientasi pada kebutuhan pengguna layanan. Nilai CLEAR–K tidak hanya berfungsi sebagai panduan perilaku pegawai, tetapi juga menjadi kerangka kerja yang mendorong terciptanya proses pelayanan yang lebih responsif, transparan, dan terus diperbaiki agar mampu menjawab dinamika serta tuntutan publik secara berkelanjutan. Bagian berikut menguraikan bagaimana nilai tersebut dipahami oleh pegawai, bagaimana ia tercermin dalam proses pelayanan, serta sejauh mana penerapannya memberikan pengaruh terhadap mutu layanan yang diterima pengguna. pembahasan ini diharapkan mampu menunjukkan tingkat internalisasi nilai CLEAR–K dalam budaya kerja KPPN Sidoarjo dan kontribusinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Nilai Cepat

Penerapan nilai cepat di KPPN Sidoarjo terlihat melalui ketangkasan pegawai dalam memproses dokumen satker dan pengaturan alur pelayanan yang memungkinkan verifikasi dilakukan segera setelah SPM diajukan. Observasi di ruang layanan menunjukkan bahwa pegawai langsung menindaklanjuti dokumen yang masuk, agar waktu tunggu lebih singkat. Praktik percepatan ini sesuai dengan arah reformasi birokrasi yang menuntut aparatur agar lebih sigap dan responsif dalam memberikan layanan (Haning, 2018). Beberapa satker menyampaikan bahwa kelancaran layanan sering terhambat karena mereka belum sepenuhnya menguasai penggunaan aplikasi perbendaharaan seperti SAKTI, SPAN, dan OMSPAN. Jika terjadi kesalahan input atau ada langkah yang belum mereka pahami, pegawai harus memberikan bimbingan tambahan, yang kemudian membuat proses layanan memakan waktu lebih lama. Kondisi ini terlihat pula dari beragamnya kemampuan satker dalam memahami penggunaan aplikasi digital, yang menunjukkan bahwa literasi digital mereka belum merata (KilasJatim, 2025). Selain itu, stabilitas sistem digital nasional juga berperan dalam mempengaruhi kecepatan layanan, karena gangguan aplikasi yang muncul pada waktu tertentu membuat proses tidak selalu dapat berjalan sesuai standar operasional (Duta.co, 2025).

Melalui teori Edwards III, situasi tersebut terutama terkait dengan dua unsur penting, yaitu komunikasi dan sumber daya. Dari sisi komunikasi, pegawai sebenarnya telah menyampaikan berbagai

informasi teknis melalui media resmi dan pendampingan langsung, namun proses penyampaian tersebut belum sepenuhnya menghasilkan pemahaman yang setara di kalangan satker. Sebagian satker mampu mengikuti perubahan prosedur dengan cepat, sementara yang lain masih memerlukan penjelasan tambahan untuk dapat menyesuaikan diri. Adapun dari sisi sumber daya, kemampuan pegawai dalam memberikan layanan sangat dipengaruhi oleh kesiapan sarana pendukung, terutama sistem digital yang menjadi tulang punggung proses perbendaharaan. Ketika aplikasi berjalan stabil, pegawai dapat bekerja dengan optimal, tetapi ketika sistem mengalami gangguan, kecepatan layanan menjadi terbatas oleh kondisi teknis yang berada di luar kendali mereka.

Nilai Lugas

Nilai lugas dalam pelayanan KPPN Sidoarjo tampak dari cara pegawai berusaha memberikan penjelasan yang sederhana dan mudah diikuti oleh satker, terutama ketika menjelaskan aturan teknis atau proses administrasi perbendaharaan. Dalam beberapa kesempatan, satker menyampaikan bahwa mereka merasa terbantu karena pegawai menggunakan contoh kasus dan bahasa yang tidak terlalu formal sehingga informasi dapat dipahami tanpa menimbulkan interpretasi ganda. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pegawai berupaya memastikan setiap arahan bersifat langsung pada inti masalah dan tidak berputar-putar, sejalan dengan tuntutan pelayanan publik yang efektif dan komunikatif (Lestari & Santoso, 2022). Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa praktik lugas tidak selalu dapat diwujudkan secara ideal. Perubahan regulasi yang berlangsung cepat serta pembaruan aplikasi digital membuat sebagian satker kesulitan mengikuti alur penyesuaian. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kelugasan informasi tidak hanya bergantung pada cara pegawai menyampaikan arahan, tetapi juga pada kemampuan satker dalam menangkap dan mengolah informasi tersebut.

Dalam kerangka teori Edwards III, keadaan ini menunjukkan adanya tantangan pada aspek komunikasi dan struktur birokrasi. Dari sisi komunikasi, pesan yang disampaikan pegawai sebenarnya sudah dirancang sesederhana mungkin, namun tingkat penyerapan informasi berbeda-beda sehingga memunculkan kebutuhan penjelasan ulang. Dari sisi struktur birokrasi, sifat regulasi perbendaharaan yang dinamis serta pembaruan aplikasi digital yang kerap terjadi membuat pegawai harus menyesuaikan cara penyampaian informasi secara berulang. Situasi ini menunjukkan bahwa meskipun nilai lugas telah berupaya diterapkan, keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan kesiapan satker dalam menerima informasi yang diberikan.

Nilai Efisien

Upaya mewujudkan nilai efisien di KPPN Sidoarjo tampak dari bagaimana pegawai memanfaatkan berbagai instrumen kerja untuk menekan aktivitas berulang dan mengurangi potensi kesalahan administrasi. Salah satu hal yang paling sering disebut satker adalah penggunaan inovasi seperti PanSer 165, yang membantu mereka mengecek kualitas SPM secara mandiri sebelum diajukan. Dengan cara ini, satker dapat meminimalkan revisi, sementara pegawai KPPN dapat memfokuskan waktu pada pemeriksaan inti tanpa terbebani koreksi dasar. Keberadaan sistem antrean digital dan pemetaan alur layanan yang jelas juga berperan menjaga pekerjaan supaya tetap teratur, sehingga proses dapat berlangsung tanpa banyak jeda yang tidak perlu. Pendekatan ini sejalan dengan dorongan reformasi birokrasi yang menekankan efisiensi dan pemanfaatan teknologi untuk mengurangi prosedur yang tidak produktif (Khairi, 2024).

Hasil observasi menunjukkan bahwa alur pelayanan di KPPN Sidoarjo telah dirancang agar setiap aktivitas dapat dilakukan secara tepat guna. Ruang konsultasi terpisah, serta tata letak kerja yang sistematis membuat pegawai dapat menjalankan tugas tanpa banyak hambatan fisik maupun prosedural. Namun dalam praktiknya, efisiensi layanan tidak sepenuhnya berada dalam kendali KPPN Sidoarjo. Sejumlah satker mengakui bahwa mereka masih mengalami kesulitan ketika berhadapan dengan aplikasi perbendaharaan nasional seperti SPAN, SAKTI, dan OM - SPAN, baik karena kurang memahami proses

teknis maupun karena aplikasi mengalami gangguan. Apabila dokumen yang diajukan satker masih memuat kesalahan atau informasinya belum lengkap, pegawai perlu melakukan pengecekan ulang dan memberikan penjelasan mengenai bagian yang keliru. Proses tambahan ini membuat alur kerja menjadi lebih panjang dan mengurangi tingkat efisiensi yang seharusnya dapat dicapai. Situasi tersebut menunjukkan bahwa pemahaman satker terhadap prosedur dan penggunaan sistem digital masih perlu diperkuat agar proses layanan dapat berjalan lebih optimal (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2025).

Nilai Amanah

Nilai amanah tampak dalam perilaku pegawai KPPN Sidoarjo yang menempatkan ketelitian dan integritas sebagai landasan dalam setiap proses pelayanan. Pada tahap verifikasi SPM, pegawai tidak hanya mengecek kelengkapan administrasi, tetapi juga memastikan bahwa seluruh prosedur dipenuhi sesuai aturan perbendaharaan. Ketelitian dan kepatuhan tersebut dianggap penting karena berkaitan langsung dengan pengelolaan keuangan negara, sehingga sikap jujur dan berhati-hati selalu dijadikan prioritas. Pemaknaan pegawai terhadap tanggung jawab tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas dan integritas adalah elemen yang tidak dapat dipisahkan dari kualitas pelayanan (Wibowo & Kertati, 2022). Berdasarkan penjelasan pegawai, mereka berupaya mempertahankan standar etika tersebut sekalipun berada pada periode pelayanan yang sibuk atau menghadapi tekanan dari satker untuk mempercepat pencairan anggaran. Ketika ditemukan ketidaksesuaian dalam dokumen, pegawai tetap menolak untuk melanjutkan proses sebelum semua syarat terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih mengutamakan tanggung jawab profesional daripada sekadar memenuhi tuntutan waktu. Sikap demikian mencerminkan internalisasi nilai-nilai integritas ASN sebagaimana ditekankan dalam reformasi birokrasi dan budaya kerja aparatur (Efendi & Frinaldi, 2024). Observasi juga menunjukkan bahwa pegawai menjaga transparansi selama proses pelayanan. Mereka menjelaskan alasan penolakan secara terbuka, memberikan acuan aturan, dan mengarahkan satker pada langkah pembetulan yang sesuai. Pendekatan seperti ini memperlihatkan komitmen pegawai untuk tidak hanya menjalankan aturan, tetapi juga memastikan bahwa prosesnya dapat dipertanggungjawabkan. Prinsip tersebut sejalan dengan tujuan pelayanan publik yang menuntut aparatur bekerja dengan amanah, jujur, dan berorientasi pada kepentingan publik, integritas dan etika aparatur merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan pelayanan yang berkeadilan dan dapat dipercaya (Yuniningsih et al., 2023). Dalam teori Edwards III, penerapan nilai amanah bergantung terutama pada sikap dan komitmen pegawai sebagai pelaksana. Pegawai yang memiliki kesadaran etis dan berpegang teguh pada aturan cenderung lebih konsisten dalam menjaga integritas saat memberikan pelayanan. Sikap ini diperkuat oleh struktur birokrasi yang menyediakan SOP yang jelas, sehingga pegawai memiliki pedoman yang pasti dalam bekerja. Dengan adanya kombinasi antara komitmen pribadi dan aturan kerja yang terstruktur, pelaksanaan nilai amanah dapat berjalan lebih terarah dan sesuai ketentuan.

1. Nilai Ramah

Nilai ramah pada pelayanan KPPN Sidoarjo tampak dari penuturan pegawai yang menggambarkan upaya mereka menjaga interaksi yang sopan dan terbuka dengan satker. Pegawai menjelaskan bahwa pelayanan selalu diawali dengan sapaan yang hangat dan penggunaan nada bicara yang tenang agar satker merasa lebih nyaman menyampaikan kebutuhan maupun kendala. Komunikasi interpersonal yang baik berperan besar dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang positif (Lestari & Santoso, 2022). Mereka juga berusaha mempertahankan profesionalisme ketika harus memberikan penjelasan yang sama berulang kali, sehingga satker tetap merasa dihargai dalam proses pelayanan. Pegawai turut menekankan bahwa ketika satker mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem digital, pendekatan yang digunakan bukan sekadar menunjukkan letak kesalahan. Penjelasan diberikan secara perlahan dan bertahap hingga satker memahami langkah yang benar. Pola komunikasi semacam ini menciptakan suasana yang lebih bersahabat dan membantu mengurangi beban psikologis yang mungkin dirasakan satker.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Melalui teori Edwards III, penerapan nilai ramah sangat erat kaitannya dengan disposisi serta kemampuan komunikasi pegawai. Pegawai yang memiliki orientasi positif terhadap tugas pelayanan cenderung lebih siap memberikan respon kooperatif dan menjaga hubungan kerja yang baik. Lingkungan layanan yang tertata dengan baik juga membantu pegawai mempertahankan sikap ramah dalam situasi beragam. Dengan dukungan tersebut, nilai ramah di KPPN Sidoarjo muncul sebagai bagian dari praktik pelayanan sehari-hari yang berfokus pada interaksi efektif dan menghargai pengguna layanan.

Nilai Kesempurnaan

Nilai kesempurnaan dalam pelayanan KPPN Sidoarjo tercermin dari upaya pegawai memastikan bahwa setiap tahapan layanan dijalankan secara teliti dan sesuai standar yang berlaku. Berdasarkan hasil observasi, pegawai terlihat memeriksa kembali kelengkapan dokumen yang disampaikan satker sebelum memproses layanan. Mereka memperhatikan detail seperti kesesuaian data, keabsahan tanda tangan, dan akurasi lampiran agar tidak terjadi kesalahan yang berdampak pada keterlambatan pencairan maupun koreksi ulang. Ketelitian tersebut menunjukkan bahwa pegawai menempatkan kualitas sebagai bagian penting dari penyelesaian layanan. Dalam laporan monitoring layanan, disebutkan bahwa pegawai wajib mengikuti standar operasional yang telah ditetapkan agar hasil kerja dapat dipertanggungjawabkan. Dokumen arahan pembinaan pegawai turut mencatat bahwa pengecekan berlapis merupakan langkah yang harus dilakukan untuk menjamin akurasi proses. Penegasan tersebut menunjukkan bahwa kesempurnaan tidak hanya bergantung pada sikap pegawai, tetapi juga didukung oleh aturan dan instruksi formal yang mengatur pelaksanaan layanan, sebagaimana disampaikan (Putria et al., 2025)

Keterangan dari pegawai menyebutkan bahwa penerapan nilai kesempurnaan dilakukan dengan memastikan bahwa seluruh proses dapat diselesaikan tanpa kesalahan yang merugikan satker. Pegawai menjelaskan bahwa kesalahan kecil pada data ataupun dokumen dapat berdampak pada revisi yang memakan waktu, sehingga mereka berusaha menyelesaikan setiap langkah secara tuntas. Pendekatan ini membuat proses pelayanan lebih terarah karena setiap pekerjaan dipastikan memenuhi ketentuan sebelum dilanjutkan. Nilai kesempurnaan sangat berkaitan dengan aspek sumber daya dan disposisi pelaksana. Dari sisi disposisi, komitmen pegawai untuk bekerja secara rinci dan menjaga kualitas menjadi dasar yang menguatkan penerapan nilai ini. Sementara itu, dari sisi sumber daya, keberadaan pedoman teknis yang lengkap, dukungan sarana digital, serta struktur birokrasi yang memberikan instruksi jelas membantu pegawai dalam menjalankan proses layanan secara lebih akurat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan nilai CLEAR-K di KPPN Sidoarjo sudah berjalan dalam berbagai aktivitas pelayanan, seperti pemeriksaan dokumen yang teliti, penyampaian informasi yang jelas, serta sikap pegawai yang cukup membantu satker. Namun, masih ada beberapa hal yang mempengaruhi kelancaran layanan, seperti kemampuan satker menggunakan aplikasi digital, kondisi sistem yang kadang tidak stabil, dan regulasi yang sering berubah. Karena itu, KPPN Sidoarjo perlu memperkuat pendampingan digital bagi satker, meningkatkan koordinasi untuk menjaga stabilitas sistem, dan menyajikan informasi aturan dengan cara yang lebih sederhana. Pelatihan terkait etika kerja dan komunikasi juga perlu terus dilakukan agar sikap ramah dan amanah tetap terjaga. Selain itu, KPPN dapat melakukan evaluasi layanan secara rutin melalui masukan dari satker agar perbaikan ke depan lebih tepat sasaran. Dengan langkah-langkah tersebut, penerapan nilai CLEAR-K diharapkan semakin optimal dan mampu meningkatkan kualitas pelayanan di KPPN Sidoarjo.

REFERENSI

- Edwards, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*.
Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi : Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik. *FUTURE ACADEMIA The Journal of*

- Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 630–639.
<https://doi.org/https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271>
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 4(1), 25–37.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31947/jakpp.v4i1.5902>
- Khairi, A. (2024). Reformasi Birokrasi Kabupaten Kerinci : Strategi Peningkatan Efisiensi dan Kualitas Pelayanan Publik. *Parlementer : Jurnal Studi Hukum Dan Administrasi Publik*, 1(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.62383/parlementer.v1i3.134>
- Lestari, R. A., & Santoso, S. A. (2022). Pelayanan publik dalam. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik (Juispol)*, 2(1), 43–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.30742/juispol.v2i1.2134>
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, J. S. (1994). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*.
- Natika, L. (2024). TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK DI ERA DIGITAL: MENUJU PELAYANAN MASA DEPAN YANG LEBIH BAIK. *WPAJ*, 6(1), 1–11.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37950/wpaj.v6i1.2040>
- Oktantiasari, A., & Claudia, C. (2022). Penyajian laporan operasional pemerintah pada kantor pelayanan perbendaharaan negara sidoarjo. *JMari*, 3(1), 86–101.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33050/jmari.v3i1.2167>
- Shalsabila, N., Putra, R., Iriani, A., Chairani, A. L., Daya, S., Sdm, M., Kualitas, P., & Publik, P. (2025). Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan Pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur masih menjadi Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Design Reformasi Birokrasi 2014-2. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 10(1), 152–169. <https://doi.org/10.36982/jpp.v10i1.4922>
- Wibowo, A., & Kertati, I. (2022). Reformasi birokrasi dan pelayanan publik. *Public Service and Governance Journal*, 03(01), 1–12. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.56444/psgj.v3i01.2785>
- Yuniningsih, T., Herawati, A. R., & Larasati, E. (2023). Etika Administrasi Publik Sebagai Upaya Prefentif Tindak Pidana Korupsi Birokrasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 13(2), 301–310. <https://doi.org/https://10.33366/rfr.v%vi%i.5022>
- Zahwa Alia Putra, Silviab, Siti Nur Aisyahc, Viola Nofriliad, Jumiatie, B. S. (2025). Reformasi Birokrasi Dalam Kualitas Pelayanan Publik : Suatu Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik*, 02(04), 1011–1019. <https://doi.org/https://doi.org/10.62379/jiksp.v2i4.2594>
- Duta.co. (2025). [Berita mengenai surplus APBN Sidoarjo Rp 2,72 triliun]. <https://duta.co/>
- KilasJatim. (2025). [Berita mengenai literasi digital satker dan kendala layanan aplikasi perbendaharaan]. <https://kilasjatim.com/>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). [Opini DJPb mengenai implementasi nilai CLEAR–K]. <https://djp.kemenkeu.go.id/>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2025). [Informasi perubahan regulasi dan pendampingan satker]. <https://djp.kemenkeu.go.id/>
- Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Indonesia. (2010). Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025.
- Indonesia. (2018). Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).