



## IMPLEMENTASI INOVASI SISTEM LAYANAN PENGADUAN PUBLIK BERBASIS DIGITAL ( STUDI LAYANAN ADUAN ULAS DI KOTA SURAKARTA)

<sup>1\*</sup>Hendra Wijayanto, <sup>2</sup>Berliana Mustika Rani

<sup>1,2</sup>Administrasi Publik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

\*Corresponding Email: hendra.wijayanto.fisip@upnjatim.ac.id

### Riwayat Artikel

Dikirim:

Direvisi:

Diterima:

### Abstract

*This study discusses the implementation of digital-based public complaint service innovation through ULAS (Unit Layanan Aduan Surakarta) in the City of Surakarta. The innovation aims to improve the effectiveness of handling public complaints by utilizing information technology, enabling faster, more transparent, and accountable reporting, follow-up, and resolution processes. This research employed a descriptive qualitative method with data collected through interviews, observations, and document studies. The analysis was conducted based on indicators of bureaucratic structure, resources, communication, and disposition. The results show that ULAS facilitates the public in submitting complaints online, reduces administrative barriers, and strengthens coordination among local government agencies. However, challenges remain, such as limited digital literacy among some citizens, the need to enhance human resource capacity, and the maintenance of technological systems. In conclusion, the implementation of ULAS significantly contributes to improving public service quality, although its sustainability requires strengthening infrastructure, conducting extensive public outreach, and integrating cross-sector data to realize responsive and participatory public services in the City of Surakarta.*

**Keywords:** Implementation, ULAS, Complaint, Surakarta

### Abstrak

Penelitian ini membahas implementasi inovasi sistem layanan pengaduan publik berbasis digital melalui ULAS (Unit Layanan Aduan Surakarta) di Kota Surakarta. Inovasi ini bertujuan meningkatkan efektivitas penanganan aduan masyarakat dengan memanfaatkan teknologi informasi, sehingga proses pelaporan, tindak lanjut, dan penyelesaian aduan menjadi lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis dilakukan berdasarkan indikator struktur birokrasi, sumber daya, komunikasi, dan disposisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ULAS mampu mempermudah masyarakat dalam menyampaikan keluhan secara daring, mengurangi hambatan administratif, dan memperkuat koordinasi antar-organisasi perangkat daerah. Namun, terdapat kendala seperti keterbatasan literasi digital sebagian masyarakat, kebutuhan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan pemeliharaan sistem teknologi. Kesimpulannya, implementasi ULAS memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan publik, meskipun keberlanjutannya memerlukan penguatan infrastruktur, sosialisasi yang masif, serta integrasi data lintas sektor untuk mewujudkan pelayanan publik yang responsif dan partisipatif di Kota Surakarta

**Kata kunci :** Implementasi, ULAS, Pengaduan, Surakarta.

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era demokrasi dan keterbukaan informasi, pelayanan publik menjadi salah satu indikator utama keberhasilan tata kelola pemerintahan. Masyarakat kini menaruh ekspektasi tinggi terhadap pelayanan yang cepat, transparan, akuntabel, dan responsif. Salah satu instrumen penting untuk mewujudkan pelayanan tersebut adalah sistem pengaduan layanan publik, yang berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah antara masyarakat dengan penyelenggara layanan. Sistem ini menjadi bagian vital dalam mekanisme kontrol sosial terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

Pada awalnya, pengaduan masyarakat terhadap layanan publik dilakukan secara konvensional, seperti melalui kotak saran, surat, atau secara langsung datang ke instansi terkait. Mekanisme ini memiliki berbagai keterbatasan, antara lain keterbatasan jangkauan, lambatnya respons, serta tidak adanya sistem yang dapat menjamin tindak lanjut pengaduan secara transparan. Akibatnya, banyak keluhan masyarakat tidak tertangani dengan baik, yang berdampak pada rendahnya kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, sistem pengaduan layanan publik mulai mengalami transformasi signifikan. Pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah mulai membangun sistem pengaduan berbasis digital, seperti situs web resmi, aplikasi mobile, hingga integrasi dengan media sosial. Langkah ini dilakukan guna mempercepat proses penyampaian keluhan dan mengefektifkan penanganan masalah secara lebih terbuka dan terukur.

Penciptaan inovasi berbasis digital dalam pelayanan publik kini telah ramai dilakukan oleh pemerintah pusat sampai pemerintah desa di Indonesia, terutama di Kota Surakarta atau biasa disebut Solo. Kota ini tengah gencar membangun program strategis dan pengembangan inovasi pelayanan publik dalam rangka mewujudkan Solo sebagai Smart City. Pada tahun 2022, Kota Solo berhasil masuk dalam jajaran 10 Smart City terbaik di Indonesia, dan meraih penghargaan kategori Smart Branding (Indonesia, 2022)

Kota Surakarta menjadi salah satu daerah yang proaktif dalam mengembangkan sistem pengaduan publik yang adaptif dan inovatif. Melalui Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian, Pemerintah Kota Surakarta meluncurkan aplikasi ULAS (Usul dan Laporan Surakarta). ULAS Merupakan salah satu pelayanan publik berbasis digital atau elektronik yang diciptakan oleh Pemerintah Kota Surakarta yang merupakan bagian dari Program Smart City. Aplikasi ini dirancang sebagai wadah digital bagi warga untuk menyampaikan keluhan, usulan, dan aspirasi secara langsung kepada pemerintah kota tanpa harus datang ke kantor pelayanan. (Winarno, 2013)

Aplikasi ULAS hadir sebagai respons terhadap kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis dan digital. Dengan memanfaatkan platform berbasis Android maupun laman web, masyarakat dapat mengirimkan laporan kapan saja dan di mana saja. Aplikasi ini mencerminkan transformasi dari sistem pengaduan konvensional ke arah sistem yang lebih terbuka, partisipatif, dan real-time, sejalan dengan prinsip pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan warga.

Hubungan antara sistem pengaduan layanan publik nasional dan aplikasi ULAS juga terlihat dari integrasi prinsip-prinsip good governance dalam fitur-fitur yang disediakan. Aplikasi ULAS tidak hanya menerima laporan, tetapi juga memberikan akses bagi pelapor untuk memantau status tindak lanjut pengaduan secara transparan. Hal ini mendorong peningkatan akuntabilitas perangkat daerah serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap komitmen pemerintah dalam menyelesaikan masalah secara konkret.

Secara keseluruhan, keberadaan aplikasi ULAS di Kota Surakarta merupakan contoh nyata bagaimana perkembangan sistem pengaduan layanan publik dapat diimplementasikan secara efektif di tingkat lokal (Andhini & Ibad, 2025). Inovasi ini membuktikan bahwa kemajuan teknologi dapat dimanfaatkan untuk memperkuat partisipasi warga dan menciptakan pemerintahan yang lebih responsif dan inklusif.

ULAS telah menampung ribuan aspirasi, kritik, maupun saran, dari berbagai kalangan masyarakat di Kota Solo. ULAS dikembangkan untuk menyempurnakan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Surakarta agar pengelolaan penanganan aduan lebih maksimal (Diskominfo SP Kota Surakarta, 2019)

**Tabel 1.1. Data Aduan Masuk ULAS Tahun 2024**

No	Jenis Aduan	Jumlah Aduan
1	Jalan dan drainase (DPUPR)	501 Aduan
2	Pendidikan (Dinas Pendidikan)	317 Aduan
3	Bansos (Dinas Sosial)	206 Aduan
4	Ketenagakerjaan (Dinas Tenaga Kerja)	249 aduan
5	Perhubungan dan Perparkiran (Dinas Perhubungan):	166 Aduan

(Sumber

Diskominfo SP Solo)

: Data

Berdasarkan data table diatas dapat dilihat bahwa jumlah aduan masuk dalam ULAS tahun 2024 yang terkait dengan OPD yang ada di Kota Surakarta cukup banyak. Pemerintah Kota Surakarta berusaha dengan cepat merespon seluruh aduan yang ada agar permasalahan yang dihadapi oleh Masyarakat segera mendapatkan solusi atau penyelesaian.

**Tabel 1.1. Data Aduan Masuk ULAS Tahun 2024**



(Sumber : <https://ulas.surakarta.go.id/>)

Sebagian besar aduan masyarakat telah direspons selama disampaikan sesuai ketentuan dan fakta di lapangan. Namun ada beberapa warga Masyarakat pula menyampaikan aduan tidak sesuai kategori atau tidak disertai keterangan yang jelas sehingga perlu konfirmasi kembali kepada pihak pelapor.

Aplikasi ULAS juga menjadi instrumen evaluatif dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Data dan tren laporan masyarakat yang masuk melalui aplikasi ini dapat dianalisis untuk mengetahui titik-titik lemah dalam penyelenggaraan layanan, baik dari aspek infrastruktur, perilaku aparatur, maupun kebijakan pelayanan. Dengan begitu, aplikasi ini berkontribusi langsung terhadap proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam sistem pemerintahan kota.

Meskipun sistem pengaduan telah banyak bertransformasi secara teknologis, tantangan dalam hal kualitas penanganan pengaduan masih tetap ada. Beberapa persoalan seperti lemahnya tindak lanjut, kurangnya koordinasi antar instansi, serta belum optimalnya mekanisme umpan balik kepada pelapor masih sering dijumpai. Ini menunjukkan bahwa pengembangan sistem pengaduan tidak hanya soal infrastruktur digital, tetapi juga menyangkut komitmen dan kapasitas kelembagaan.

Dalam konteks reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, sistem pengaduan memainkan peran strategis sebagai sarana evaluasi kinerja dan pembelajaran organisasi. Keluhan masyarakat bukan semata bentuk ketidakpuasan, tetapi dapat menjadi bahan masukan berharga untuk perbaikan kebijakan dan prosedur layanan. Oleh karena itu, penting bagi instansi pemerintah untuk menjadikan pengaduan sebagai bagian dari siklus manajemen pelayanan publik.

## 2. KERANGKA TEORI

Implementasi kebijakan merupakan tahap krusial dalam siklus kebijakan publik yang menentukan keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan yang telah dirumuskan. Tahap ini menjadi penghubung antara proses perumusan kebijakan (*policy formulation*) dengan hasil nyata di lapangan (*policy outcomes*). Sebagus apapun perencanaan dan desain kebijakan, tanpa implementasi yang efektif, kebijakan tidak akan memberikan manfaat optimal bagi masyarakat.

Secara konseptual, implementasi kebijakan diartikan sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemerintah, lembaga pelaksana, maupun pihak terkait lainnya untuk menerjemahkan keputusan politik menjadi program, layanan, atau kegiatan nyata. Proses ini melibatkan berbagai sumber daya, mekanisme koordinasi, interaksi antaraktor, dan penyesuaian terhadap dinamika lingkungan sosial, politik, dan ekonomi.

Para ahli menekankan bahwa implementasi tidak sekadar “menjalankan instruksi” dari pembuat kebijakan, melainkan sebuah proses adaptif yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti kapasitas birokrasi, kualitas sumber daya manusia, dan komitmen pelaksana, serta faktor eksternal seperti dukungan masyarakat dan kondisi politik. Oleh karena itu, berbagai teori implementasi kebijakan—termasuk model yang dikembangkan George C. Edwards III—hadir untuk memberikan kerangka analisis yang membantu memahami variabel-variabel penentu keberhasilan implementasi.

George C. Edwards III mengemukakan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses menerjemahkan keputusan politik menjadi tindakan nyata yang menghasilkan output dan outcome sesuai tujuan kebijakan. Keberhasilan proses ini tidak hanya ditentukan oleh

substansi kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan pelaksana mengelola berbagai faktor yang memengaruhi jalannya implementasi. Edwards III mengidentifikasi empat variabel kunci yang saling berinteraksi: komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

a. Komunikasi

Kejelasan, konsistensi, dan kelengkapan informasi dari pembuat kebijakan kepada pelaksana dan kelompok sasaran menentukan sejauh mana kebijakan dipahami dan diterapkan sesuai maksud. Instruksi yang ambigu atau tidak terdistribusi merata akan menimbulkan salah tafsir dalam pelaksanaan.

b. Sumber Daya

Implementasi memerlukan sumber daya memadai, meliputi SDM dengan kompetensi yang relevan, anggaran yang cukup, infrastruktur, teknologi, dan informasi. Kekurangan sumber daya akan menghambat pencapaian tujuan kebijakan meski perencanaannya baik.

c. Disposisi (Sikap Pelaksana)

Sikap, komitmen, dan tingkat penerimaan pelaksana terhadap kebijakan memengaruhi kualitas implementasi. Pelaksana yang berkomitmen tinggi akan lebih responsif, kreatif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas.

d. Struktur Birokrasi

Desain organisasi, pembagian wewenang, koordinasi, dan prosedur operasional standar (SOP) memengaruhi kelancaran implementasi. Struktur yang kaku, prosedur panjang, atau koordinasi lemah akan memperlambat pelaksanaan kebijakan.

Dalam perspektif Edwards III, implementasi bukan hanya soal menjalankan instruksi, melainkan mengelola keempat faktor tersebut secara simultan. Kebijakan yang jelas akan gagal jika sumber daya tidak memadai, atau sumber daya cukup tetapi komunikasi buruk. Demikian pula, pelaksana yang kompeten dan sarana lengkap tidak akan optimal jika birokrasi lambat dan koordinasi lemah. Dengan demikian, teori Edwards III memberikan kerangka analisis praktis bagi peneliti dan pembuat kebijakan untuk mengidentifikasi titik lemah dan kekuatan dalam proses implementasi, sehingga intervensi perbaikan dapat diarahkan pada faktor yang paling memengaruhi keberhasilan.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam implementasi inovasi sistem layanan pengaduan publik digital melalui aplikasi ULAS di Kota Surakarta. Penelitian secara deskriptif menghasilkan suatu gambaran yang faktual terkait suatu kondisi yang ada. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, serta gambar dan juga bukan merupakan sebuah angka-angka (Sugiyono, 2016)

Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap proses, dinamika, serta persepsi para aktor yang terlibat dalam penyelenggaraan layanan pengaduan publik berbasis digital. Fokus utama penelitian ini terletak pada pemahaman terhadap bentuk inovasi yang diterapkan, strategi implementasi yang dijalankan oleh pemerintah kota, serta tanggapan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Dalam penelitian terkait implementasi inovasi sistem layanan pengaduan publik digital melalui aplikasi ULAS di Kota Surakarta. ini yang menjadi fokus penelitian adalah dengan menggunakan teori dari model implementasi kebijakan dari George C. Edwards III (Siregar, 2022) dengan variabel: Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, Struktur Birokrasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Informan kunci terdiri dari pejabat Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Kota Surakarta, operator aplikasi ULAS, serta beberapa warga pengguna layanan. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dengan metode ini, penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas implementasi aplikasi ULAS sebagai wujud inovasi pelayanan publik, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya dalam konteks pemerintahan daerah.

### 1. Komunikasi

Implementasi sistem pelayanan aduan publik ULAS di Kota Surakarta dapat dianalisis melalui indikator komunikasi, yang merupakan aspek krusial dalam penyampaian, pemahaman, dan penerjemahan kebijakan ke dalam tindakan nyata di lapangan. Komunikasi dalam konteks implementasi kebijakan publik mencakup kejelasan informasi, keakuratan pesan, konsistensi instruksi, serta saluran komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan antara aktor kebijakan dan kelompok sasaran. Dalam hal ini, ULAS menjadi sarana penting dalam membangun hubungan komunikatif antara pemerintah dan masyarakat, terutama dalam hal penyampaian keluhan, saran, dan kritik terhadap layanan publik.

Pada tingkat internal, Pemerintah Kota Surakarta telah melakukan berbagai bentuk komunikasi kebijakan kepada pelaksana teknis sistem ULAS, seperti aparatur dinas terkait dan petugas pelayanan publik. Komunikasi dilakukan melalui rapat koordinasi, pelatihan teknis, serta pedoman operasional standar (SOP) untuk memastikan bahwa setiap petugas memahami prosedur penanganan aduan yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi vertikal dari pembuat kebijakan ke pelaksana teknis berjalan cukup efektif, sehingga meminimalisasi potensi distorsi informasi atau salah tafsir dalam pelaksanaan.

Selain komunikasi vertikal, Pemerintah Kota Surakarta juga memfasilitasi komunikasi horizontal antarinstansi, yang sangat penting mengingat aduan publik seringkali bersifat lintas sektoral. Melalui integrasi sistem ULAS dengan instansi terkait, komunikasi antar perangkat daerah dapat berjalan simultan. Sebagai contoh, aduan tentang infrastruktur jalan dapat langsung diteruskan kepada Dinas Pekerjaan Umum, sementara aduan tentang ketertiban dapat dilanjutkan kepada Satpol PP. Komunikasi antarinstansi ini didukung oleh sistem notifikasi otomatis dan dashboard digital yang mempercepat proses koordinasi.

Dari sisi komunikasi eksternal, Pemerintah Kota Surakarta secara aktif melakukan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat terkait keberadaan dan cara penggunaan ULAS. Informasi disampaikan melalui berbagai saluran komunikasi seperti website resmi, media sosial, baliho, serta media massa lokal. Komunikasi publik ini berfungsi untuk meningkatkan partisipasi warga dalam menyampaikan pengaduan

secara langsung dan berbasis bukti, sekaligus menciptakan transparansi dalam penyelenggaraan layanan publik.

Salah satu kekuatan utama dari sistem ULAS adalah desain komunikasinya yang interaktif dan berbasis teknologi digital. Masyarakat tidak hanya dapat menyampaikan aduan, tetapi juga memperoleh informasi tentang status aduan, waktu penanganan, dan solusi yang diberikan. Sistem ini memperkuat komunikasi dua arah antara pemerintah dan warga, sehingga mendorong terciptanya akuntabilitas serta rasa kepemilikan warga terhadap proses pelayanan publik.

Lebih lanjut, kualitas komunikasi dalam sistem ULAS juga terlihat dari kemudahan akses dan kejelasan bahasa yang digunakan dalam platform digitalnya. Antarmuka pengguna yang sederhana dan narasi yang mudah dipahami menjadi indikator bahwa Pemerintah Kota Surakarta berupaya menjangkau seluruh lapisan masyarakat, termasuk mereka yang memiliki keterbatasan literasi digital. Hal ini menunjukkan adanya sensitivitas terhadap keragaman pengguna dan kebutuhan akan komunikasi yang inklusif.

Namun demikian, komunikasi yang efektif tidak hanya berhenti pada penyampaian informasi, tetapi juga mencakup mekanisme umpan balik yang memungkinkan masyarakat memberikan penilaian terhadap layanan yang diterima. Dalam konteks ini, ULAS menyediakan fitur feedback dan rating terhadap respons pemerintah. Data umpan balik ini kemudian digunakan untuk mengevaluasi kinerja perangkat daerah, yang berperan sebagai alat pengendalian kualitas pelayanan publik.

Dari aspek substansi komunikasi, Pemerintah Kota Surakarta juga telah menunjukkan konsistensi dalam menyampaikan pesan yang sama di berbagai level birokrasi dan kepada masyarakat. Konsistensi ini menghindari adanya informasi yang bertentangan dan memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan dan prosedur sistem ULAS dengan cara yang seragam. Hal ini mendukung terciptanya kepercayaan publik dan memperkuat legitimasi sistem pengaduan digital ini.

Kendati demikian, tantangan masih muncul terutama dalam hal kesenjangan digital di kalangan masyarakat tertentu. Tidak semua warga memiliki akses atau kemampuan untuk menggunakan sistem berbasis aplikasi. Oleh karena itu, pemerintah perlu memperluas saluran komunikasi non-digital seperti pos pengaduan di kelurahan atau layanan tatap muka. Langkah ini akan memastikan bahwa komunikasi dapat menjangkau kelompok masyarakat marginal atau rentan secara lebih inklusif.

## 2. Sumber daya

Indikator sumber daya dalam implementasi kebijakan merujuk pada tersedianya segala bentuk dukungan yang diperlukan untuk menjalankan kebijakan secara efektif, termasuk sumber daya manusia, anggaran, infrastruktur teknologi, dan sarana pendukung lainnya. Dalam konteks implementasi sistem ULAS di Kota Surakarta, sumber daya menjadi komponen kunci yang menentukan kelancaran operasional, kualitas layanan, dan keberlangsungan sistem aduan publik digital ini.

Dari sisi sumber daya manusia (SDM), Pemerintah Kota Surakarta telah menempatkan aparatur yang bertanggung jawab di setiap OPD untuk menangani

pengaduan masyarakat secara khusus. Petugas ini dibekali dengan pelatihan teknis terkait penggunaan sistem ULAS dan juga keterampilan komunikasi pelayanan publik. Penempatan SDM ini menunjukkan keseriusan pemerintah dalam memastikan bahwa aduan ditindaklanjuti oleh tenaga yang kompeten dan profesional.

Kapasitas dan kualitas SDM, terlihat bahwa sebagian besar petugas memiliki pemahaman dasar yang baik terhadap prosedur penanganan aduan. Namun demikian, tantangan masih ada, terutama dalam menangani aduan yang bersifat kompleks, lintas sektoral, atau membutuhkan pendekatan yang lebih strategis. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM secara berkala perlu dilakukan agar petugas tidak hanya mampu merespons, tetapi juga menyelesaikan aduan dengan solusi yang efektif dan berorientasi pada kepuasan publik.

Implementasi ULAS juga sangat bergantung pada sumber daya teknologi dan infrastruktur digital. Pemerintah Kota Surakarta telah mengembangkan sistem ULAS berbasis web dan aplikasi digital yang terintegrasi dengan berbagai kanal, termasuk media sosial dan layanan offline. Keberadaan server, sistem notifikasi otomatis, dashboard pelaporan, dan sistem pelacakan aduan menunjukkan bahwa aspek teknologi telah dikelola dengan cukup baik dan mendukung pelayanan yang cepat serta transparan.

Ketersediaan anggaran menjadi elemen penting dalam mendukung keberlanjutan ULAS. Pemerintah daerah mengalokasikan dana untuk pengembangan sistem aplikasi, pelatihan SDM, sosialisasi publik, serta operasional harian. Meskipun anggaran ini tergolong terbatas, efisiensi penggunaan dana dan optimalisasi kolaborasi lintas dinas menjadi strategi utama untuk menjaga kelangsungan layanan ULAS.

Keberhasilan implementasi ULAS juga didukung oleh sarana dan prasarana fisik, seperti ruang layanan aduan di kantor kecamatan, kelurahan, dan Balai Kota. Pemerintah juga menyediakan fasilitas hotline dan posko pengaduan keliling pada momen tertentu, seperti saat pelaksanaan Musrenbang atau kegiatan pelayanan terpadu. Hal ini memperluas jangkauan layanan bagi masyarakat yang belum memiliki akses digital.

Adanya dukungan regulasi dan kelembagaan sebagai sumber daya non-fisik juga sangat berperan. Pemerintah Kota Surakarta telah menetapkan SOP penanganan aduan, surat edaran, serta surat keputusan wali kota yang menjadi dasar hukum pelaksanaan ULAS. Dukungan regulasi ini memastikan bahwa pelaksanaan sistem ULAS memiliki legitimasi administratif dan mampu mendorong kepatuhan dari seluruh perangkat daerah.

Dukungan kelembagaan internal terlihat dari adanya unit atau tim khusus di bawah Dinas Komunikasi dan Informatika yang bertanggung jawab mengelola sistem ULAS secara teknis maupun administratif. Tim ini bertindak sebagai pengelola utama yang menjembatani antara masyarakat pelapor dan dinas-dinas teknis pelaksana. Kejelasan struktur organisasi ini mempercepat alur informasi dan memperkecil kemungkinan stagnasi dalam penanganan aduan. Kedelapan, dari sisi pemanfaatan sumber daya eksternal, Pemerintah Kota Surakarta juga menjalin kerja sama dengan media lokal, komunitas masyarakat, dan LSM dalam menyebarkan informasi dan

memperluas akses terhadap sistem ULAS. Kolaborasi ini menunjukkan bahwa sumber daya tidak semata-mata berasal dari internal pemerintah, tetapi juga dapat diperkuat melalui sinergi lintas sektor yang memperluas jangkauan pengaruh kebijakan.

Namun demikian tantangan dalam aspek sumber daya masih ditemukan, terutama dalam ketimpangan distribusi sumber daya antara OPD yang satu dengan lainnya. Beberapa dinas yang memiliki beban aduan tinggi terkadang kekurangan personel atau alat pendukung, yang berdampak pada kecepatan dan kualitas tindak lanjut. Untuk itu, penyesuaian kapasitas sumber daya berdasarkan peta beban kerja aduan menjadi hal penting yang perlu dilakukan secara dinamis.

### 3. Disposisi

Indikator disposisi (sikap) dalam implementasi kebijakan merujuk pada tingkat kesediaan, komitmen, dan integritas para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tujuan kebijakan tersebut. Dalam konteks sistem pelayanan aduan publik ULAS di Kota Surakarta, disposisi menjadi elemen penting yang menentukan apakah para pelaksana benar-benar memahami, menerima, dan memiliki kemauan untuk mewujudkan sistem aduan yang transparan, cepat, dan responsif.

Implementasi ULAS menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surakarta telah berhasil membentuk komitmen kuat di kalangan aparatur birokrasi, mulai dari pejabat struktural hingga pelaksana teknis. Komitmen ini tercermin dari kesungguhan dalam menindaklanjuti setiap aduan warga secara tepat waktu dan akurat. Pemerintah kota juga membangun budaya kerja pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat, sehingga aduan tidak hanya dilihat sebagai keluhan, tetapi sebagai masukan penting untuk peningkatan kualitas layanan.

Disposisi pelaksana juga terlihat dari tingkat responsivitas terhadap laporan yang masuk melalui ULAS. Petugas di dinas atau OPD yang terkait umumnya menunjukkan sikap terbuka, tanggap, dan solutif terhadap permasalahan warga. Mereka tidak sekadar menjalankan prosedur formal, tetapi benar-benar terlibat dalam proses penyelesaian aduan secara substantif. Hal ini mencerminkan adanya motivasi internal untuk melayani, bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif.

Pemerintah juga menerapkan pengawasan dan evaluasi kinerja berbasis aduan, sehingga pelaksana memiliki tanggung jawab moral dan profesional terhadap tindak lanjut laporan warga. Sistem reward and punishment diterapkan secara proporsional. OPD yang cepat menanggapi aduan diberi apresiasi, sedangkan OPD yang lamban atau abai terhadap laporan akan menjadi perhatian khusus dalam evaluasi kinerja. Mekanisme ini mendorong pelaksana untuk bersikap lebih proaktif dan bertanggung jawab.

Namun demikian, tingkat disposisi yang ideal tidak merata di semua unit. Masih ditemukan perbedaan sikap antar pelaksana, terutama dalam hal kecepatan merespons, kualitas penyelesaian, serta ketegasan dalam menyelesaikan aduan kompleks. Beberapa aduan yang menyangkut tumpang tindih kewenangan atau memerlukan koordinasi lintas sektor sering kali mengalami keterlambatan karena disposisi yang lemah di salah satu pihak. Ini menunjukkan bahwa penguatan sikap pelaksana perlu dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Pemerintah Kota Surakarta telah menempuh langkah pelatihan dan peningkatan kapasitas sebagai strategi untuk memperkuat disposisi. Tidak hanya peningkatan kemampuan teknis dalam menggunakan platform ULAS, tetapi juga pelatihan etika pelayanan publik, komunikasi dengan warga, dan penyelesaian konflik. Upaya ini bertujuan agar pelaksana memiliki sikap empatik, tangguh, dan mampu menjaga integritas dalam setiap langkah pelayanan.

Sikap pelaksana yang positif juga terbangun karena adanya dukungan politik dan birokrasi dari pimpinan daerah. Wali Kota Surakarta dan jajaran pimpinan OPD secara terbuka mendorong penggunaan ULAS sebagai instrumen utama pengawasan sosial. Hal ini menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksana untuk berani mengambil tindakan cepat, termasuk dalam hal perbaikan layanan yang memerlukan keputusan lintas sektoral.

Partisipasi masyarakat sebagai pengawas aktif turut membentuk sikap pelaksana yang lebih hati-hati dan bertanggung jawab. Masyarakat kini tidak hanya menjadi pelapor, tetapi juga pemantau proses penyelesaian aduan. Hal ini memberikan tekanan moral positif kepada pelaksana untuk menjaga reputasi dan kepercayaan publik terhadap instansinya masing-masing.

#### 4. Struktur Birokrasi

Indikator struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan merujuk pada bagaimana organisasi pemerintah disusun dan dijalankan dalam rangka melaksanakan kebijakan, termasuk pembagian tugas, alur koordinasi, serta sistem prosedural yang mengatur pelaksanaan tugas tersebut. Dalam konteks sistem pelayanan aduan publik ULAS di Kota Surakarta, struktur birokrasi menjadi elemen penting yang menjamin bahwa penanganan aduan dapat dilakukan secara sistematis, terorganisasi, dan akuntabel.

Pemerintah Kota Surakarta telah menetapkan struktur birokrasi yang cukup jelas dalam pengelolaan ULAS, dengan penanggung jawab utama berada di bawah Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian (Diskominfo). Diskominfo bertindak sebagai koordinator lintas sektor dalam mengelola sistem ULAS, baik dari sisi teknis digital maupun pengelolaan informasi pengaduan yang masuk. Kelembagaan ini memperkuat posisi ULAS sebagai bagian integral dari sistem pelayanan publik daerah. Unit pelaksana teknis (UPT) atau sub-unit penanganan aduan di masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) telah dibentuk dan ditugaskan untuk merespons aduan sesuai bidangnya. Misalnya, aduan tentang kebersihan diarahkan ke Dinas Lingkungan Hidup, aduan infrastruktur ke Dinas Pekerjaan Umum, dan seterusnya. Pembagian ini menegaskan adanya spesialisasi tugas dalam birokrasi yang mendukung efektivitas respon terhadap keluhan warga.

Struktur birokrasi ULAS juga menunjukkan adanya pembagian kewenangan dan tanggung jawab yang tegas antara level strategis, taktis, dan operasional. Pada level strategis, Wali Kota dan Sekretaris Daerah berperan dalam memberikan arahan kebijakan dan pengambilan keputusan atas aduan prioritas tinggi atau yang menyangkut kepentingan publik luas. Di tingkat taktis, kepala OPD memimpin koordinasi

penanganan aduan di instansinya masing-masing. Sedangkan di tingkat operasional, staf pelaksana teknis bertanggung jawab menindaklanjuti laporan masyarakat secara langsung.

Sistem kerja birokrasi dalam ULAS dijalankan berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. SOP ini mengatur tahapan mulai dari penerimaan aduan, verifikasi, distribusi ke OPD terkait, hingga penyampaian hasil tindak lanjut kepada pelapor. Dengan adanya SOP, pelaksanaan kebijakan menjadi lebih terukur, transparan, dan dapat dievaluasi kinerjanya secara berkala. Sistem kerja birokrasi ini tentunya harus didukung dengan mekanisme koordinasi antar unit birokrasi dalam pelaksanaan ULAS. Sistem digital ULAS telah dilengkapi dengan fitur pengalihan aduan otomatis, dashboard kinerja, dan sistem monitoring yang memungkinkan setiap OPD untuk mengetahui jumlah dan status aduan yang harus ditangani. Alur ini mempercepat proses birokratis yang sebelumnya cenderung lambat karena menunggu surat menyurat atau disposisi manual.

Pengawasan dan evaluasi berkala terhadap struktur birokrasi ULAS juga menjadi bagian penting dari implementasi kebijakan. Pemerintah Kota Surakarta secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja masing-masing OPD berdasarkan respons dan kualitas penyelesaian aduan. Hasil evaluasi ini kemudian dijadikan dasar untuk memperbaiki sistem birokrasi, termasuk penyesuaian struktur, alokasi SDM, atau pemutakhiran prosedur. Meskipun telah menunjukkan keberhasilan, struktur birokrasi dalam sistem ULAS masih menghadapi beberapa tantangan, terutama hambatan koordinasi antar instansi yang berbeda tingkat responsifnya. Ada OPD yang cepat menanggapi aduan, namun ada pula yang lambat karena beban kerja, keterbatasan SDM, atau lemahnya budaya pelayanan publik. Ketimpangan ini menghambat efektivitas keseluruhan sistem dan menimbulkan ketidakpuasan di kalangan masyarakat pelapor.

#### 4. PEMBAHASAN

Mengelola pelayanan publik memang gampang-gampang susah. Luasnya implikasi atas pelayanan tersebut kerap berujung dua hal, yakni puas atau tidak puasnya masyarakat sebagai pengguna layanan tersebut. Ketidakpuasan akan sebuah pelayanan, tentu bisa berakibat fatal. Krisis kepercayaan terhadap penyelenggara layanan publik bisa saja muncul, akibat akumulasi kekecewaan yang bisa jadi tidak tersalurkan dengan baik.

Dengan melakukan pembaruan birokrasi internal untuk memastikan bahwa layanan publik di berbagai bidang dapat diselenggarakan dengan baik, Pemkot Surakarta mengakui pentingnya hal ini. Saluran penampung aspirasi mendukung partisipasi masyarakat dalam mengawasi kualitas layanan publik. Sejak didirikan pada tahun 2013, Unit Layanan Aduan Surakarta (ULAS) adalah salah satu saluran aduan layanan publik yang bekerja sama dengan saluran curhat lain. ULAS telah menerima ribuan keluhan, kritik, dan saran dari berbagai sumber, dan dioperasikan melalui telepon, media sosial resmi kota, aplikasi oleh berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD), dan email.

Aduan-aduan yang diterima ULAS tentunya dapat mendorong pemerintah kota surakarta, dalam hal ini OPD-OPD, untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Tidak sekadar menampung aduan, ULAS pun dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk menyempurnakan pelayanan publik yang diselenggarakan Pemkot Surakarta. Bahkan mulai 2019 layanan itu dialihkelolakan dari Inspektorat kepada Diskominfo SP, agar penanganan komplain lebih maksimal.

Untuk menunjang pelayanan aduan ULAS maka Pemerintah kota Surakarta mengeluarkan Peraturan Wali Kota (Perwali) Nomor 29 Tahun 2019 Tentang Unit Layanan Aduan Surakarta, serta dikuatkan dengan Keputusan Wali Kota Nomor 337.05/171 Tahun 2019 Tentang Pengelola Unit Layanan Aduan Surakarta, yang menjadikan Kepala Diskominfo SP sebagai ketua pengelola unit tersebut.

Berdasarkan Perwali Nomor 29 Tahun 2019, pengelola ULAS juga berwenang meminta klarifikasi, mediasi serta laporan kepada OPD penyelenggara layanan atas aduan yang diterima melalui situs [pengaduanmasyarakat.surakarta.go.id](http://pengaduanmasyarakat.surakarta.go.id), aplikasi *mobile* ULAS dalam Solo Destination, media sosial resmi yang dikelola Pemkot, atau kanal lainnya. Seluruh keluhan maupun masukan terkait kebijakan publik, pelayanan publik serta perilaku pejabat publik, harus ditampung dan ditindaklanjuti oleh pengelola saluran pengaduan resmi tersebut. Di dalam penelitian ini guna mengukur implementasi inovasi sistem layanan pengaduan publik digital melalui aplikasi ULAS di Kota Surakarta, maka peneliti menggunakan indicator implementasi Edwards III (Shauma & Purbaningrum, 2022)

## 5. KESIMPULAN

Implementasi sistem pelayanan aduan publik ULAS di Kota Surakarta secara umum menunjukkan kinerja yang baik dan menjadi salah satu wujud nyata reformasi birokrasi berbasis digital yang partisipatif dan responsif. Dari sisi komunikasi, Pemerintah Kota Surakarta berhasil membangun sistem informasi dua arah yang terbuka, transparan, dan mudah diakses masyarakat, dengan dukungan berbagai kanal komunikasi digital dan non-digital. Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan juga menunjukkan komitmen yang kuat, di mana para petugas memperlihatkan kesungguhan dalam menanggapi dan menyelesaikan aduan publik secara cepat dan akuntabel.

Dari aspek sumber daya, dukungan berupa SDM, teknologi digital, infrastruktur, dan regulasi telah tersedia secara cukup untuk mendukung operasional ULAS. Namun, ketimpangan kapasitas SDM antar-OPD dan keterbatasan anggaran di beberapa sektor masih menjadi tantangan. Sementara itu, struktur birokrasi yang diterapkan telah menunjukkan kejelasan tugas, koordinasi antar instansi, dan fleksibilitas dalam menangani aduan lintas sektor. SOP yang terstandar serta sistem digital yang terintegrasi mempercepat proses pelayanan aduan publik.

Meski demikian, terdapat sejumlah hambatan dalam implementasi, seperti ketimpangan respons antar perangkat daerah, keterbatasan literasi digital di sebagian masyarakat, dan belum optimalnya pengawasan terhadap tindak lanjut aduan yang kompleks. Oleh karena itu, sistem ULAS masih memerlukan penguatan secara menyeluruh agar mampu memberikan pelayanan yang lebih merata, cepat, dan berkualitas di seluruh sektor layanan publik Kota Surakarta.

## REFERENSI

- Andhini, S. P., & Ibad, I. (2025). Analisis Penerapan Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Melalui Website Unit Layanan Aduan Surakarta (ULAS) Di Kota Surakarta. *Competence : Journal of Management Studies*, 19(1), 33–41. <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v19i1.29584>
- Indonesia, C. (2022). Bandung Hingga Solo Jadi Smart City Terbaik, Apa Efeknya buat Warga? <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20221201155247-185-881486/bandung-hingga-solo-jadi-smart-city-terbaik-apa-efeknya-buat-warga>
- Shauma, N. U., & Purbaningrum, D. G. (2022). Implementasi Kebijakan Percepatan Pencegahan Stunting. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(2).
- Siregar, N. (2022). Menentukan Model Implementasi Kebijakan Dalam Menganalisis Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). *Jurnal Ilmu Sosial*, 1(7).
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. ALFABETA.
- Winarno, J. (2013). Manfaat uji emisi kendaraan 2016. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.