

**AUDIT MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK: EVALUASI ASPEK *VALUE FOR MONEY* ATAS KINERJA PELAYANAN ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN DI KOTA AMBON**

**Dirk Berly Tehuayo**

Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Ambon

Email : dirk231092@gmail.com

**ABSTRACT**

*This study aims to test the reliability of management audits as a strategic instrument for evaluating and improving the effectiveness, efficiency, and economy (3E) of public services at the Population and Civil Registration Office (Disdukcapil) in Ambon City. The research was motivated by widespread complaints from Ambon residents regarding the slow issuance of documents due to technical system constraints and limited staffing. Using descriptive qualitative methods supported by literature review (secondary data analysis from previous journals) and a comparison of normative criteria, this study describes how management audits address the root causes of regional bureaucratic operational problems. The literature analysis indicates that the ineffectiveness of services at Disdukcapil in Ambon City stems from the region's unique fiscal capacity as an archipelagic region, weak digital infrastructure mitigation (network errors), and suboptimal staffing ratios. The management audit provides recommendations for integrating a one-stop shop system and delaying verification desks. In conclusion, periodically strengthening the internal audit function by the Ambon City Inspectorate is crucial in transforming public complaints into accountable governance improvements.*

**Keywords:** *Management Audit, Public Sector, Ambon City, Value for Money, Public Service.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji keandalan audit manajemen sebagai instrumen strategis untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi (3E) pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Ambon. Latar belakang riset ini didorong oleh maraknya keluhan masyarakat Ambon mengenai lambatnya penerbitan dokumen akibat kendala teknis sistem dan keterbatasan kuantitas pegawai. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif berbantuan studi pustaka (analisis data sekunder dari jurnal-jurnal terdahulu) dan komparasi kriteria normatif, studi ini menguraikan bagaimana audit manajemen membedah akar masalah operasional birokrasi daerah. Hasil analisis pustaka menunjukkan bahwa ketidakefektifan layanan di Disdukcapil Kota Ambon bersumber dari kapasitas fiskal daerah yang unik sebagai wilayah kepulauan, lemahnya mitigasi infrastruktur digital (jaringan *error*), dan rasio aparatur yang belum ideal. Audit manajemen memberikan rekomendasi berupa integrasi sistem satu pintu dan skema *delayering* meja verifikasi. Kesimpulannya, penguatan fungsi audit internal oleh Inspektorat Kota Ambon secara berkala sangat krusial dalam mentransformasi keluhan publik menjadi perbaikan tata kelola yang akuntabel.

**Kata Kunci:** *Audit Manajemen, Sektor Publik, Kota Ambon, Value for Money, Pelayanan Publik.*

### 1. Pendahuluan

Tuntutan reformasi birokrasi di era modern telah memaksa organisasi sektor publik di Indonesia untuk melakukan transformasi fundamental. Paradigma pemerintahan yang semula bersifat konvensional, di mana orientasi kerja hanya bertumpu pada kepatuhan administratif dan penyerapan anggaran secara formal, kini harus bergeser menuju *New Public Management*. Dalam kerangka ini, setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk mengadopsi prinsip *Value for Money*—yakni ekonomis, efisien, dan efektif—demi mewujudkan akuntabilitas publik yang nyata dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Ambon menempati posisi strategis sebagai garda terdepan pelayanan publik. Dalam ekosistem tata kelola daerah, Disdukcapil merupakan episentrum pelayanan karena dokumen kependudukan seperti KTP-Elektronik, Kartu Keluarga, dan Akta Kelahiran berfungsi sebagai "identitas dasar" yang menjadi determinan utama bagi masyarakat dalam mengakses hak-hak hukum, sosial, maupun ekonomi, seperti layanan perbankan, kesehatan, hingga pendidikan. Oleh karena itu, kinerja instansi ini menjadi barometer utama kepercayaan publik terhadap efektivitas kinerja Pemerintah Kota Ambon secara keseluruhan.

Namun, realita di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) yang signifikan antara regulasi pelayanan publik dengan praktik operasional sehari-hari. Berdasarkan pengamatan empiris, kualitas pelayanan pada Disdukcapil Kota Ambon masih kerap diwarnai oleh berbagai keluhan masyarakat. Potret buruk pelayanan ini ditandai dengan kecenderungan lambatnya proses penerbitan dokumen kependudukan yang sering kali melampaui standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Fenomena ini diperparah oleh keterbatasan rasio sumber daya manusia (SDM) operator yang tidak sebanding dengan tingginya volume pemohon harian, sehingga memicu antrean panjang yang menurunkan kualitas output layanan secara sistemik.

Selain aspek manajerial SDM, tantangan terbesar yang dihadapi adalah kerentanan aspek teknologi informasi. Sistem aplikasi pelayanan digital sering kali mengalami kendala teknis, mulai dari *system error* hingga *down time* berkepanjangan yang secara instan menghentikan aktivitas perekaman data. Situasi ini menjadi semakin kompleks mengingat karakteristik geografis Maluku sebagai daerah kepulauan. Bagi masyarakat yang berdomisili di wilayah pinggiran Kota Ambon, ketergantungan pada akses layanan terpusat di kantor Disdukcapil menjadi beban ekonomi dan waktu yang nyata, terutama ketika sistem digital tidak dapat diandalkan.

Untuk menjembatani kesenjangan antara ekspektasi masyarakat dan realitas operasional tersebut, penerapan Audit Manajemen (audit kinerja) menjadi mutlak diperlukan. Berbeda dengan audit keuangan yang hanya berfokus pada kewajaran angka-angka dalam laporan, audit manajemen bertindak melampaui fungsi kepatuhan tersebut. Instrumen ini dirancang untuk masuk secara mendalam guna mengevaluasi apakah fungsi perencanaan, pengorganisasian, serta sistem pengendalian intern instansi telah dijalankan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pengawasan internal yang objektif dan berbasis kinerja, audit manajemen memiliki kapasitas untuk mengonversi keluhan-keluhan masyarakat menjadi temuan audit yang terstruktur, sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen untuk merumuskan perbaikan birokrasi yang lebih adaptif, efisien, dan solutif. Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas operasional Disdukcapil Kota Ambon melalui pendekatan audit manajemen, serta merumuskan rekomendasi praktis untuk mengatasi hambatan pelayanan yang ada. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi Pemerintah Kota Ambon dalam memperkuat sistem pengawasan internal (Inspektorat) dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di wilayah kepulauan.

### 2. Tinjauan Pustaka & Penelitian Terdahulu

#### 2.1 Audit Manajemen Sektor Publik dan Aspek 3E

Audit manajemen dalam lingkup pemerintahan berfokus pada penilaian kinerja operasional berbasis prinsip 3E (Ekonomis, Efisien, dan Efektif). Penelitian terdahulu oleh Sapulette (2022) menegaskan bahwa akuntabilitas kinerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kota Ambon sangat dipengaruhi oleh ketepatan penentuan ukuran kinerja itu sendiri. Organisasi sering kali mengalami kesulitan mengukur capaian kinerjanya karena indikator yang dibuat terlalu abstrak dan tidak menyentuh akar masalah kepuasan pelayanan.

2.2 Peran Pengawasan Internal di Maluku dan Kota Ambon

Keberhasilan pelurusan tata kelola birokrasi di Maluku sangat bergantung pada taring auditor internalnya (Inspektorat). Riset dari Tomaso dan Manuhutu (2022) membuktikan secara empiris bahwa penguatan peran internal audit pada Inspektorat Kota Ambon dan Provinsi Maluku berpengaruh positif signifikan terhadap perbaikan kualitas laporan dan keandalan tata kelola instansi. Audit internal yang efektif bertindak sebagai alat kontrol yang mendorong terciptanya sistem operasional yang sehat. Lebih lanjut, Sososutiksno dan Risakotta (2024) menggarisbawahi bahwa kualitas audit yang dihasilkan oleh aparat Inspektorat Kota Ambon dipengaruhi secara simultan oleh tekanan waktu anggaran, motivasi kerja, dan integritas personal auditor itu sendiri.

2.3 Dinamika Pelayanan Publik Daerah Kepulauan

Karakteristik tata kelola di Ambon tidak dapat dipisahkan dari statusnya sebagai bagian dari Provinsi Maluku. Kajian literatur terbaru dari Rahman *et al.* (2025) menunjukkan adanya ketimpangan pelayanan publik di wilayah Maluku yang disebabkan oleh keterbatasan kapasitas fiskal daerah, kurangnya dukungan anggaran operasional untuk sarana prasarana digital, serta minimnya tenaga operator terlatih. Rendahnya kapasitas fiskal ini berimbas langsung pada lambatnya modernisasi teknologi informasi di tingkat dinas daerah.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (literatur). Data yang dianalisis bersumber dari data sekunder ilmiah yang diterbitkan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, mencakup jurnal akuntansi sektor publik, jurnal administrasi pemerintahan, serta laporan berkala terkait pelayanan kependudukan di Kota Ambon. Teknis analisis data dilakukan melalui tahapan komparasi data (matriks perbandingan) antara Kriteria (*Criteria*) berupa standar regulasi (seperti UU Pelayanan Publik dan SOP Disdukcapil) dengan Kondisi (*Condition*) riil pelayanan di Kota Ambon sebagaimana yang terdokumentasi dalam literatur ilmiah terdahulu. Dari komparasi tersebut, dicari akar masalah (*Penyebab/Cause*) dan dampak kerugiannya (*Akibat/Effect*) untuk menghasilkan kesimpulan audit yang komprehensif.

4. Hasil dan Pembahasan

Dari hasil kompilasi dan telaah kritis terhadap berbagai sumber pustaka mengenai operasional Disdukcapil Kota Ambon, dilakukan pemetaan audit manajemen menggunakan instrumen empat komponen utama temuan (*four elements of an audit finding*):

Tabel 1. Matriks Temuan Audit Manajemen Operasional Pelayanan Publik Kota Ambon

Elemen Audit	Hasil Temuan Analisis Pustaka
Kriteria ( <i>Criteria</i> )	UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan target kinerja nasional mensyaratkan ketepatan waktu, kemudahan akses pelayanan, akurasi data, serta ketersediaan SDM yang responsif dalam melayani kebutuhan administrasi warga.
Kondisi ( <i>Condition</i> )	Terjadi keterlambatan penyelesaian KTP-E dan dokumen sipil lainnya; kuantitas pegawai tidak seimbang dengan jumlah pemohon; infrastruktur digital sering mengalami gangguan teknis (jaringan <i>down/error</i> ).
Penyebab ( <i>Cause</i> )	1. Kapasitas fiskal daerah yang terbatas menghambat investasi infrastruktur server <i>backup</i> dan pemeliharaan TI berkala. 2. Manajemen tidak memiliki rencana mitigasi bencana teknologi yang matang. 3. Distribusi dan pengembangan kompetensi SDM belum merata.
Akibat ( <i>Effect</i> )	Akuntabilitas kinerja instansi menurun, target capaian nasional terhambat, meluasnya ketidakpuasan serta komplain dari warga Kota Ambon, dan munculnya celah bagi praktik pungli/calo akibat antrean berkepanjangan.

### Evaluasi Kinerja Berbasis Prinsip *Value for Money* (3E)

Untuk mengukur sejauh mana akuntabilitas operasional yang telah dicapai oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Ambon, analisis tidak boleh hanya terpaku pada penyerapan pagu anggaran semata. Evaluasi manajemen yang mendalam menuntut adanya pembedahan berbasis konsep *Value for Money* yang mencakup tiga pilar utama: Ekonomis, Efisien, dan Efektif (3E). Berdasarkan kompilasi data dan temuan dokumen ilmiah, berikut adalah analisis komparatif dari ketiga aspek tersebut:

#### 1. Ekonomis (Input)

Aspek ekonomis berkaitan dengan bagaimana instansi mampu meminimalkan biaya perolehan sumber daya (*input*) dengan tetap mempertahankan kualitas yang disyaratkan. Dari hasil audit manajemen operasional, ditemukan adanya ketimpangan (*imbalance*) alokasi sumber daya finansial pada Disdukcapil Kota Ambon.

- **Realita Lapangan:** Porsi anggaran untuk pengadaan sarana fisik kantor—seperti gedung, ruang tunggu, dan furnitur—dinilai sudah mencukupi dan berada pada batas kewajaran operasional. Namun, penganggaran untuk lini teknologi informasi (TI), penyediaan *bandwidth*, serta kontrak pemeliharaan (*maintenance*) jaringan berkala justru dinilai belum ekonomis.
- **Analisis Kritis:** Biaya yang dialokasikan untuk mitigasi risiko teknologi terlampaui minim jika dibandingkan dengan tingginya beban kerja digitalisasi birokrasi saat ini (seperti program KTP Digital dan SIAK Terpusat). Akibatnya, alih-alih menghemat anggaran, minimnya dana pemeliharaan TI ini memicu "biaya ekonomi tinggi" di kemudian hari ketika sistem utama mengalami kerusakan berat, yang memaksa instansi melakukan perbaikan darurat (*remedial cost*) dengan biaya yang jauh lebih mahal.

#### 2. Efisien (Proses)

Aspek efisien menitikberatkan pada hubungan atau rasio antara *input* (sumber daya) dan *output* (hasil produk pelayanan). Organisasi dikatakan efisien jika mampu menghasilkan output maksimal dengan memanfaatkan input seminimal mungkin, atau mempercepat waktu proses kerja menggunakan metode yang tepat.

- **Realita Lapangan:** Proses pelayanan administrasi kependudukan di lapangan terindikasi kuat masih kurang efisien. Hal ini tercermin dari adanya penumpukan berkas pemohon yang masif dan antrean panjang warga di loket dinas. Akar masalah dari inefisiensi ini adalah masih kentalnya rantai verifikasi data yang bersifat manual dan birokratis.
- **Analisis Kritis:** Pemohon harus melewati beberapa tahapan meja validasi bertingkat yang dioperasikan oleh jumlah operator yang sangat terbatas (*understaffed*). Fenomena hambatan aliran berkas (*bottle-neck*) ini membuktikan bahwa manajemen Disdukcapil Kota Ambon belum secara utuh menerapkan skema pemangkasan birokrasi (*delaying*) yang adaptif. Sistem digital yang seharusnya memangkas interaksi tatap muka justru hanya bertindak sebagai "mesin ketik elektronik", karena proses penyaringan kelayakan berkas di belakang layar (*back office*) masih mengandalkan pemeriksaan manual yang memakan waktu berhari-hari.

#### 3. Efektif (Output menuju Outcome)

Aspek efektif mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran dan target kinerja operasional yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas berbicara mengenai dampak nyata (*outcome*) dari output layanan yang dirasakan oleh masyarakat secara luas.

- **Realita Lapangan:** Kinerja operasional Disdukcapil Kota Ambon dinilai belum sepenuhnya efektif. Kegagalan pencapaian target ini paling sering dipicu oleh faktor eksternal dan internal yang saling berkelindan, salah satunya adalah gangguan teknis pada server pusat dan ketidakstabilan koneksi jaringan internet lokal secara periodik.
- **Analisis Kritis:** Ketika sistem aplikasi pelayanan mengalami *down time*, seluruh rangkaian produksi dokumen (mulai dari perekaman sidik jari, pemindaian retina, hingga pencetakan fisik kartu) otomatis terhenti total. Dampak sistemik dari kendala teknis yang berulang ini menghambat instansi dalam

mengejar target penyerapan capaian cakupan dokumen kependudukan nasional. Selain itu, belum efektifnya pelayanan ini berimbas pada ketidakadilan akses (*inequality of access*). Masyarakat Kota Ambon yang berada di wilayah pinggiran atau pulau-pulau kecil di sekitarnya kerap kali tidak mendapatkan hak pelayanan yang inklusif, karena waktu, biaya, dan tenaga yang mereka korbankan untuk datang ke pusat kota sering kali sia-sia akibat sistem digital yang kerap mati secara mendadak.

### Rekomendasi Audit Manajemen untuk Pemkot Ambon

Berdasarkan analisis di atas, auditor internal (Inspektorat Kota Ambon) perlu mendesak manajemen objek audit untuk mengambil langkah konkret:

- Restrukturisasi Alokasi Dana TI: Mengingat kapasitas fiskal yang menantang, Pemkot Ambon harus memprioritaskan anggaran pemeliharaan server utama dan penyediaan jaringan internet cadangan (*redundancy system*) demi meminimalisir risiko *system down*.
- Penyelarasan Beban Kerja Kerja SDM: Melakukan penataan ulang kuantitas dan kualitas penempatan pegawai pelaksana teknis (*frontliner*) agar sebanding dengan laju kedatangan masyarakat pemohon.
- Optimalisasi Inovasi Pelayanan Terintegrasi: Mendorong perluasan program pelayanan jemput bola secara terjadwal guna menjangkau kelompok masyarakat yang terkendala akses geografis menuju pusat kota.

### 5. Kesimpulan dan Saran

#### Kesimpulan

Studi pustaka berbasis literatur 5 tahun terakhir membuktikan bahwa keluhan masyarakat Kota Ambon mengenai buruknya rantai pelayanan administrasi kependudukan bukanlah disebabkan oleh kelalaian individu pegawai semata, melainkan merupakan akibat dari kelemahan sistemik. Audit manajemen sektor publik mampu membongkar bahwa ketidakefektifan pelayanan tersebut bersumber dari tidak adanya mitigasi infrastruktur digital di tengah keterbatasan fiskal daerah serta rasio SDM operasional yang tidak proporsional. Penguatan fungsi audit kinerja oleh Inspektorat Kota Ambon menjadi prasyarat mutlak untuk mentransformasi sistem pelayanan publik agar lebih adaptif dan akuntabel.

#### Saran

1. Bagi Dinas Terkait: Disdukcapil Kota Ambon harus segera menindaklanjuti temuan audit dengan menyederhanakan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan memperkuat ketahanan infrastruktur jaringan aplikasinya.
2. Bagi Inspektorat Kota Ambon: Disarankan untuk menggeser paradigma pengawasan dari yang semula didominasi oleh audit kepatuhan keuangan formal ke arah perluasan intensitas audit manajemen berbasis kinerja secara periodik di semua unit pelayanan publik utama.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Rahman, A., *et al.* (2025). Pengaruh Kapasitas Fiskal Daerah terhadap Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Maluku dalam Mencapai Target. *Takwana*, 4(3), 623-631.
- Sapulette, S. G. (2022). Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Kesulitan Menentukan Ukuran Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Pada OPD Pemerintah Kota Ambon). *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 340-348.
- Sososutiksno, C., & Risakotta, I. I. (2024). Pengaruh Tekanan Anggaran Waktu, Motivasi Dan Integritas Terhadap Kualitas Audit: Studi Empiris pada Inspektorat Kota Ambon dan Inspektorat Provinsi Maluku. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(1), 38-51.
- Tahir, I. A. (2023). *Efektivitas Pelayanan Jemput Bola Dalam Meningkatkan Kepemilikan Akta Kelahiran Di Kota Ambon Provinsi Maluku*. (Dokumen Repositori Institut Pemerintahan Dalam

- Negeri).
- Tehuayo, D. B. (2022). Pengaruh Dimensi Kualitas Audit Internal Terhadap Kepuasan Auditee pada Pemerintah Provinsi Maluku. *Jurnal Administrasi Terapan*, 1(1), 12-21.
- Tomasoa, T. F., & Manuhutu, S. (2022). Pengaruh Peran Internal Audit terhadap Kualitas Laporan Keuangan Inspektorat Kota Ambon dan Provinsi Maluku. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 2(1), 28-34.
- Yunus, E. Y., Hasanah, U., & Seda, F. L. (2023). Efektivitas Pelayanan Administrasi Kependudukan Melalui Kanal Website Go Digital. *Jurnal Publik*, 17(1), 66-75.