JURNAL KEBIJAKAN PUBLIK
ISSN : 3063-3664
Vol. 3, No. 3, 2026

KUALITAS PELAYANAN KEUANGAN PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH

Muhammad Zainul Hasan[1], Nurul Azkar[2]
Universitas Lambung Mangkurat
e-mail:zainoro@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab rendahnya capaian kualitas pelayanan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis kualitas pelayanan menggunakan teori Carlson dan Schwarz (1995) yang meliputi enam dimensi, yaitu *Convenience* (Kemudahan), *Reliability* (Keandalan), *Personal Attention* (Perhatian Personal), *Problem Solving* (Pemecahan Masalah), *Fairness* (Keadilan), dan *Citizen Influence* (Pengaruh Warga).

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa proses pengendalian anggaran dilaksanakan secara rutin dan terarah melalui pengumpulan, pemeriksaan, serta pencocokan antara rencana anggaran, realisasi fisik kegiatan, dan realisasi keuangan. Pengguna layanan menilai kinerja petugas positif, terutama pada aspek keramahan, perhatian personal, komunikasi, dan kemampuan pemecahan masalah. Namun, pada layanan verifikasi keuangan teridentifikasi kendala operasional signifikan, yaitu ketidaklengkapan dan ketidakteraturan dokumen, variasi instruksi antar petugas, ketersediaan staf, serta ketidakkonsistenan waktu penyelesaian yang menyebabkan pengembalian berkas dan penundaan layanan.

Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan perlu dilakukan melalui standarisasi dokumen dan format, penataan jadwal kehadiran petugas, program sosialisasi dan pendampingan bagi unit kerja dan pelatihan berkala bagi SDM. Implementasi kombinasi perbaikan teknis, penguatan SDM, dan peningkatan transparansi diharapkan menurunkan waktu penyelesaian, mengurangi beban administratif, mempertahankan ketelitian pemeriksaan, dan memperkuat kepercayaan publik.

Kata Kunci: Kualitas Pelayanan, Pelayanan Keuangan, Evaluasi Pelayanan

ABSTRACT

This study aims to analyze the causes of the low achievement of service quality at the Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah. This study employed a qualitative approach, with data collected through interviews, observation, and documentation. Service quality was analyzed using the theory of Carlson and Schwarz (1995), which consists of six dimensions: Convenience, Reliability, Personal Attention, Problem Solving, Fairness, and Citizen Influence.

The results showed that the budget control process was carried out routinely and systematically through the collection, examination, and reconciliation of budget plans, physical activity realization, and financial realization. Service users positively assessed the performance of the officers, particularly in terms of friendliness, personal attention, communication, and problem-solving abilities. However, significant operational constraints were identified in the financial verification service, including incomplete and poorly organized documents, variations in instructions among officers, limited staff availability, and inconsistent completion times, which resulted in the return of documents and delays in service delivery.

Therefore, improving service quality requires the standardization of documents and formats, the arrangement of officers' attendance schedules, socialization and assistance programs for work units, and regular training for human resources. The implementation of a combination of technical improvements, human resource strengthening, and increased transparency is expected to reduce completion times, minimize administrative burdens, maintain the accuracy of the verification process, and strengthen public trust.

Keywords: *Service Quality, Financial Services, Service Evaluation*

PENDAHULUAN

Pembangunan nasional merupakan proses yang melibatkan sinergi antara pemerintah dan masyarakat. Dalam pelaksanaannya, pemerintah memiliki peran sebagai fasilitator dan pengarah untuk menciptakan kondisi yang mendukung tercapainya tujuan pembangunan. Sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk mengatur dan menyelenggarakan urusan pemerintahan, termasuk penyediaan pelayanan publik yang berkualitas, transparan, dan akuntabel. Salah satu aspek yang mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah pelayanan administrasi keuangan.[1-2]

Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah memiliki peran penting dalam mendukung proses administrasi dan pengelolaan keuangan daerah. Pelayanan yang diberikan meliputi penerimaan dan pemeriksaan dokumen pendukung transaksi, verifikasi kelengkapan serta kesesuaian dokumen dengan ketentuan anggaran, pengendalian realisasi anggaran, dan proses persetujuan administrasi keuangan. Kualitas pelayanan pada bagian tersebut menjadi penting karena pelayanan yang efektif dapat memperlancar proses administrasi dan mendukung pelaksanaan kegiatan pemerintahan, sedangkan pelayanan yang kurang optimal berpotensi menimbulkan keterlambatan dan meningkatkan beban administrasi.[2]

Dalam pelaksanaannya, pelayanan keuangan masih menghadapi sejumlah kendala, antara lain pengajuan dokumen yang belum lengkap atau tidak sesuai ketentuan, kesalahan dalam pencantuman kode rekening, keterbatasan kompetensi teknis sumber daya manusia, serta ketidakstabilan ketersediaan petugas pada waktu tertentu. Kondisi tersebut dapat menyebabkan proses verifikasi dilakukan berulang, pengajuan dikembalikan untuk diperbaiki, pembayaran mengalami penundaan, serta meningkatnya beban kerja petugas. Meskipun demikian, hasil penilaian pengguna layanan menunjukkan adanya persepsi positif pada beberapa aspek kualitas pelayanan, yaitu kemudahan (*convenience*), keandalan (*reliability*), perhatian personal (*personal attention*), pemecahan masalah (*problem solving*), keadilan (*fairness*), dan pengaruh warga (*citizen influence*). Namun, aspek konsistensi waktu pelayanan dan ketersediaan petugas masih menjadi perhatian.[5-6]

Permasalahan tersebut tercermin dalam hasil pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Pada tahun 2024, Bagian Perencanaan dan Keuangan memperoleh nilai IKM sebesar 66,51, sedangkan pada tahun 2025 meningkat menjadi 69,75. Meskipun mengalami peningkatan, nilai tersebut masih berada pada predikat C atau kategori kurang baik berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017. Kondisi ini berbeda dengan bagian lain di Sekretariat Daerah yang mayoritas memperoleh predikat B pada periode yang sama.[1]

Secara teoritis, kualitas pelayanan menggambarkan kemampuan suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan penerima layanan. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry memandang kualitas pelayanan sebagai kesenjangan antara harapan pengguna dengan pelayanan yang diterima,

sedangkan Grönroos menekankan bahwa kualitas tidak hanya dinilai berdasarkan hasil pelayanan, tetapi juga proses pelayanan yang dialami pengguna. Sementara itu, pendekatan SERVPERF menilai kualitas pelayanan berdasarkan kinerja pelayanan yang benar-benar dirasakan oleh pengguna. Perbedaan perspektif tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dapat ditinjau dari berbagai aspek, baik proses maupun kinerja aktual pelayanan.[4]

Penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang belum konsisten. Penelitian Eka Nuraini, Ibrais Shalahuddin, dan Eriyanto (2023) menemukan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat. Sebaliknya, penelitian Ahmad Ramdani dan Maman Hilman (2025) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Selain perbedaan hasil tersebut, penelitian sebelumnya cenderung menggunakan dimensi kualitas pelayanan secara umum dan belum secara khusus memberikan perhatian terhadap aspek *problem solving* sebagai bagian dari kemampuan pemecahan masalah. Perbedaan hasil penelitian dan keterbatasan tersebut menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut.[6]

Berdasarkan kondisi tersebut, rendahnya nilai IKM pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah menjadi dasar penting untuk mengkaji kualitas pelayanan keuangan yang diberikan. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kualitas pelayanan keuangan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pengguna layanan.[1]

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai kualitas pelayanan keuangan serta faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Penelitian deskriptif diarahkan untuk menggambarkan kondisi pelayanan berdasarkan fakta dan fenomena yang ditemukan di lapangan tanpa melakukan pengujian hipotesis.

Penelitian dilaksanakan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Pemilihan lokasi didasarkan pada fokus penelitian yang berkaitan dengan kualitas pelayanan keuangan pada unit tersebut.

Subjek penelitian ditentukan berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki keterlibatan dan pengetahuan mengenai proses pelayanan keuangan. Informan penelitian berjumlah 15 orang, yang terdiri atas 1 orang Bendahara Pengeluaran, 4 orang Bendahara Pengeluaran Pembantu, 8 orang Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK), serta 2 orang pejabat/staf pada Bagian Perencanaan dan Keuangan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai instrumen pendukung. Fokus penelitian mengacu pada enam dimensi kualitas pelayanan publik menurut Carlson dan Schwarz (1995), yaitu *convenience* (kemudahan), *reliability* (keandalan), *personal attention* (perhatian personal), *problem solving* (pemecahan masalah), *fairness* (keadilan), dan *citizen influence* (pengaruh warga). Masing-masing dimensi digunakan untuk mengidentifikasi pengalaman dan penilaian informan terhadap pelayanan keuangan yang diberikan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada informan yang telah ditentukan untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan dan kualitas

pelayanan keuangan. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa dokumen maupun bahan lain yang relevan dengan penelitian.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Analisis dilakukan secara terus-menerus selama proses pengumpulan data hingga penelitian selesai. Data yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi dianalisis secara sistematis untuk memperoleh gambaran mengenai kualitas pelayanan keuangan dan faktor-faktor yang memengaruhinya.
Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi, yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan data dokumentasi. Sementara itu, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi hasil wawancara dari berbagai informan yang terlibat dalam pelayanan keuangan.

PEMBAHASAN

Pelayanan Keuangan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah

Pelayanan keuangan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah pada dasarnya berkaitan dengan kegiatan administrasi, verifikasi transaksi, pengendalian penggunaan anggaran, serta penyusunan dan pemeriksaan dokumen keuangan. Pelayanan tersebut memiliki posisi penting karena berkaitan langsung dengan tertib administrasi, ketepatan penggunaan anggaran, serta akuntabilitas pelaksanaan kegiatan pada masing-masing unit kerja. Dalam pelaksanaannya, pelayanan keuangan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian dokumen, tetapi juga mencakup proses pemberian informasi, konsultasi, pemeriksaan, koordinasi, serta penyelesaian permasalahan yang dihadapi pengguna layanan.[3]

Berdasarkan hasil penelitian, mekanisme pelayanan keuangan diawali dengan penyampaian Surat Pertanggungjawaban (SPJ) beserta dokumen pendukung kegiatan oleh unit kerja. Dokumen tersebut antara lain berupa kuitansi pembayaran, nota atau faktur pembelian, daftar hadir, surat tugas, dokumentasi kegiatan, serta rincian penggunaan anggaran. Setelah dokumen diterima, dilakukan pemeriksaan awal oleh staf pada Bagian Perencanaan dan Keuangan untuk memastikan kelengkapan dokumen, kesesuaian rekening belanja, dan ketersediaan anggaran. Selanjutnya, dokumen memasuki tahap verifikasi oleh pejabat atau staf verifikator untuk memastikan kesesuaian dokumen dengan kegiatan yang dilaksanakan, keabsahan bukti pengeluaran, serta ketepatan perhitungan anggaran. Apabila dokumen dinyatakan sesuai, verifikator memberikan paraf atau tanda verifikasi dan selanjutnya dokumen diajukan kepada Kepala Bagian Perencanaan dan Keuangan selaku PPK-SKPD untuk memperoleh persetujuan atau pengesahan. Sebaliknya, apabila ditemukan kekurangan atau ketidaksesuaian, dokumen dikembalikan kepada unit pengusul untuk diperbaiki dan kemudian diajukan kembali untuk diverifikasi.[2]

Selain proses verifikasi, pengendalian anggaran dilakukan melalui pemantauan terhadap realisasi anggaran, pencocokan antara rencana anggaran dengan realisasi fisik kegiatan dan realisasi keuangan, serta koordinasi dengan unit kerja apabila ditemukan perbedaan atau ketidaksesuaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengendalian anggaran secara umum telah dilakukan secara rutin dan terarah. Petugas melakukan pengumpulan, pemeriksaan, dan pencocokan data untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.[1]

Namun demikian, proses pelayanan belum sepenuhnya bebas dari hambatan. Masih ditemukan dokumen pengajuan yang tidak lengkap atau tidak akurat, seperti SPP/SPM, faktur, dan

kuitansi yang belum dilengkapi lampiran wajib, tanda tangan pejabat berwenang, maupun kode rekening yang sesuai. Kondisi tersebut dapat menyebabkan dokumen harus dikembalikan dan dilakukan verifikasi ulang. Selain itu, keterbatasan jumlah petugas, adanya tugas kedinasan lain, serta ketidakkonsistenan ketersediaan verifikator pada waktu tertentu turut memengaruhi kepastian waktu penyelesaian pelayanan.[3]

Kualitas Pelayanan Keuangan Berdasarkan Dimensi Carlson dan Schwarz

Kualitas pelayanan keuangan dalam penelitian ini dianalisis menggunakan enam dimensi Carlson dan Schwarz (1995), yaitu convenience (kemudahan), reliability (keandalan), personal attention (perhatian personal), problem solving (pemecahan masalah), fairness (keadilan), dan citizen influence (pengaruh warga). Keenam dimensi tersebut digunakan untuk melihat kualitas pelayanan tidak hanya dari hasil administratif yang diterima pengguna, tetapi juga dari proses interaksi antara petugas dengan pengguna layanan, kemampuan menyelesaikan masalah, keadilan pelayanan, serta ruang partisipasi pengguna.[1]

1. Kemudahan (Convenience)

Dimensi convenience menggambarkan sejauh mana pelayanan dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh pengguna layanan. Dalam penelitian ini, kemudahan dilihat dari kesederhanaan prosedur, kejelasan alur dan tahapan pelayanan, serta kesesuaian jam pelayanan dengan kebutuhan pengguna.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek kemudahan pelayanan keuangan berada pada kategori baik. Mayoritas informan menilai bahwa proses pelayanan relatif mudah, cepat, dan tidak berbelit. Seluruh informan menyatakan bahwa prosedur pelayanan keuangan mudah atau sangat mudah dipahami. Hal ini menunjukkan bahwa prosedur yang diterapkan telah cukup sederhana sehingga pengguna layanan dapat memahami tahapan yang harus dilalui.[4]

Kejelasan alur pelayanan juga memperoleh penilaian positif. Seluruh informan menyatakan bahwa alur dan tahapan pelayanan sudah jelas atau sangat jelas. Kejelasan tersebut memberikan kemudahan bagi pengguna dalam mengetahui dokumen yang harus disiapkan, tahapan yang harus dilakukan, serta proses yang akan dilalui sampai pelayanan selesai. Dengan demikian, dari perspektif pengguna, prosedur pelayanan tidak menjadi hambatan utama dalam memperoleh pelayanan keuangan.

Jam pelayanan juga dinilai sesuai dengan kebutuhan pengguna. Meskipun demikian, pada kondisi tertentu, seperti ketika petugas harus melaksanakan tugas kedinasan lain atau ketika terjadi peningkatan volume dokumen yang harus diverifikasi, ketersediaan pelayanan secara aktual dapat mengalami kendala. Dengan demikian, kemudahan secara prosedural telah berjalan baik, tetapi aspek aksesibilitas terhadap petugas masih perlu diperhatikan.[7-9]

Temuan ini menunjukkan bahwa kemudahan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh ada atau tidaknya prosedur, tetapi juga oleh kemampuan organisasi memastikan bahwa prosedur tersebut dapat dilaksanakan secara konsisten. Prosedur yang sederhana akan kehilangan manfaatnya apabila pengguna harus menunggu karena petugas tidak tersedia atau harus datang kembali akibat proses pelayanan tidak dapat diselesaikan pada waktu yang diharapkan.[8-9]

2. Keandalan (Reliability)

Reliability menunjukkan kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan secara tepat waktu, akurat, konsisten, sesuai standar, serta meminimalkan kesalahan. Dimensi ini menjadi penting dalam pelayanan keuangan karena kesalahan administratif dapat berimplikasi terhadap proses pertanggungjawaban dan pencairan anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi reliability memperoleh penilaian sangat baik, terutama ketika dokumen yang diajukan telah lengkap dan sesuai dengan ketentuan. Sebagian besar informan menyatakan bahwa penyelesaian pelayanan dapat dilakukan dalam satu hari kerja apabila persyaratan telah lengkap, sedangkan sebagian informan menyebutkan waktu dua sampai tiga hari kerja tergantung pada jumlah usulan, kelengkapan dokumen, serta kebutuhan koordinasi dan penyesuaian anggaran.[2-4]

Dari sisi keakuratan, mayoritas informan menilai pelayanan telah sesuai dan sebagian lainnya menilai sangat sesuai. Keakuratan tersebut terlihat dalam proses pemeriksaan terhadap program, kegiatan, target, volume, komponen belanja, dan kebutuhan biaya agar sesuai dengan rencana kerja serta ketentuan penganggaran. Proses pemeriksaan yang teliti membantu meminimalkan kesalahan dalam dokumen dan mendukung tertibnya pengelolaan anggaran.[2]

Konsistensi standar pelayanan juga mendapatkan penilaian positif. Standar pelayanan diterapkan mulai dari penerimaan usulan, pemeriksaan kelengkapan, penelaahan, koordinasi, penyempurnaan hingga penyusunan dokumen RKA dan DPA. Kondisi ini menunjukkan bahwa petugas memiliki kemampuan teknis dalam menjalankan proses pelayanan sesuai dengan tahapan yang telah ditentukan.[4]

Namun, keandalan pelayanan masih menghadapi persoalan pada aspek konsistensi waktu penyelesaian. Dokumen yang lengkap dapat diselesaikan relatif cepat, sedangkan dokumen yang tidak lengkap, memerlukan pemeriksaan ulang, atau membutuhkan koordinasi dengan unit kerja lain akan membutuhkan waktu lebih lama. Dengan demikian, reliability pelayanan secara substantif sudah baik dari sisi akurasi dan kepatuhan terhadap prosedur, tetapi masih memerlukan penguatan dari sisi kepastian waktu.[6]

3. Perhatian Personal (Personal Attention)

Personal attention berkaitan dengan kemampuan petugas memberikan perhatian kepada pengguna layanan secara individual, termasuk kesediaan mendengarkan keluhan, keramahan dan kesopanan, perlakuan yang tidak kaku, serta kesabaran dalam memberikan pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek ini merupakan salah satu kekuatan utama pelayanan keuangan. Sebagian besar informan menyatakan bahwa petugas sangat bersedia mendengarkan keluhan atau permasalahan yang disampaikan. Dari aspek keramahan dan kesopanan, sebagian besar informan memberikan penilaian sangat baik dan sebagian lainnya memberikan penilaian baik. Perlakuan personal yang tidak kaku juga memperoleh penilaian sangat baik dari sebagian besar informan. Demikian pula dengan kesabaran petugas dalam memberikan penjelasan, yang sebagian besar dinilai sangat baik dan sebagian lainnya dinilai baik.[2]

Temuan tersebut menunjukkan bahwa interaksi interpersonal menjadi salah satu faktor yang membuat pengguna merasa nyaman dalam memperoleh pelayanan. Pelayanan keuangan memiliki karakteristik administratif yang relatif kompleks karena pengguna harus memenuhi berbagai persyaratan dan ketentuan. Dalam kondisi demikian, sikap petugas yang ramah, sabar, komunikatif, dan bersedia memberikan penjelasan dapat mengurangi kesalahpahaman serta membantu pengguna menyelesaikan kekurangan dokumen.[6]

Perhatian personal juga terlihat dalam pelayanan pengendalian anggaran dan verifikasi keuangan. Petugas memberikan arahan mengenai penyampaian data realisasi, kesesuaian antara rencana dan realisasi, kelengkapan dokumen, bukti transaksi, ketepatan nominal, serta langkah yang harus dilakukan apabila ditemukan kekurangan. Dengan demikian, pelayanan tidak semata-mata

berorientasi pada pemeriksaan dokumen, tetapi juga memberikan pendampingan kepada pengguna untuk memahami kesalahan dan melakukan perbaikan.[6-9]

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa konsistensi sikap empatik masih menjadi tantangan ketika beban kerja meningkat. Artinya, kualitas interpersonal yang sudah menjadi kekuatan organisasi perlu dipertahankan melalui pengelolaan beban kerja dan penguatan kapasitas petugas.[11]

4. Pemecahan Masalah (Problem Solving)

Dimensi problem solving menggambarkan kemampuan petugas dalam mendeteksi, merespons, dan menyelesaikan permasalahan yang muncul selama proses pelayanan. Dalam pelayanan keuangan, permasalahan dapat berupa ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi anggaran, keterlambatan penyampaian data, ketidaklengkapan dokumen pertanggungjawaban, kesalahan pengisian dokumen, ketidaksesuaian nominal, maupun bukti transaksi yang belum memenuhi persyaratan.[12]

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan petugas dalam menyelesaikan masalah dinilai positif. Sebagian besar informan menilai kecepatan dan ketepatan petugas dalam menangani keluhan berada pada kategori cepat, sedangkan sebagian lainnya menilai sangat cepat. Kualitas solusi yang diberikan juga dinilai sesuai atau sangat sesuai. Selain itu, mayoritas informan menyatakan bahwa setelah keluhan disampaikan, terdapat tindak lanjut dari petugas terhadap masalah yang dihadapi.

Dalam pelayanan pengendalian anggaran, ketika ditemukan perbedaan antara rencana dan realisasi, petugas melakukan koordinasi dan klarifikasi dengan unit kerja terkait. Selanjutnya diberikan arahan mengenai langkah perbaikan yang diperlukan agar pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran kembali sesuai dengan ketentuan. Dalam pelayanan verifikasi, apabila terdapat kekurangan dokumen, petugas memberikan penjelasan mengenai bagian yang harus diperbaiki atau dilengkapi. Dokumen kemudian diajukan kembali untuk dilakukan verifikasi ulang.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan problem solving petugas telah berjalan dengan baik, khususnya dalam menangani permasalahan administratif yang bersifat rutin. Namun, untuk permasalahan yang lebih kompleks, kemampuan penyelesaian masih dipengaruhi oleh keterbatasan SOP dan kewenangan petugas. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan problem solving tidak hanya membutuhkan keterampilan komunikasi, tetapi juga kejelasan prosedur, kewenangan pengambilan keputusan, dan mekanisme eskalasi apabila permasalahan tidak dapat diselesaikan pada tingkat petugas.[11]

5. Keadilan (Fairness)

Fairness menunjukkan sejauh mana pelayanan diberikan secara adil, transparan, konsisten, serta sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dimensi ini penting dalam pelayanan pemerintahan karena perlakuan yang adil merupakan salah satu dasar terbentuknya kepercayaan pengguna terhadap institusi publik.[10]

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan pada aspek fairness secara umum telah berjalan sesuai dengan aturan. Pengguna layanan memperoleh perlakuan yang relatif sama dalam proses pelayanan dan persyaratan yang diterapkan mengacu pada ketentuan administratif yang berlaku. Transparansi prosedur dan persyaratan juga menjadi bagian dari pelayanan sehingga pengguna dapat mengetahui dasar dan ketentuan yang harus dipenuhi.[12]

Keadilan dalam pelayanan keuangan terutama tercermin dari penerapan persyaratan yang sama terhadap dokumen pengajuan. Dokumen yang belum memenuhi ketentuan harus diperbaiki,

terlepas dari unit kerja yang mengajukan. Dengan demikian, proses verifikasi diarahkan pada kesesuaian dokumen dengan aturan, bukan pada identitas atau kedudukan pengguna layanan.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan masih terdapat kebutuhan untuk meningkatkan konsistensi pembaruan informasi dan fleksibilitas dalam penerapan aturan. Konsistensi diperlukan agar pengguna tidak menerima informasi yang berbeda pada waktu atau petugas yang berbeda. Pada sisi lain, fleksibilitas perlu ditempatkan secara proporsional agar tidak mengurangi kepatuhan terhadap ketentuan dan prinsip akuntabilitas keuangan.

Dengan demikian, fairness dalam pelayanan keuangan bukan berarti memberikan kemudahan tanpa batas, tetapi memberikan perlakuan yang setara dengan tetap berpedoman pada aturan. Prinsip tersebut penting untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan pengguna akan pelayanan yang cepat dan kewajiban organisasi untuk menjaga ketertiban serta akuntabilitas pengelolaan keuangan.[12]

6. Pengaruh Warga (Citizen Influence)

Citizen influence dalam penelitian ini berkaitan dengan kesempatan pengguna untuk menyampaikan saran dan keluhan, ketersediaan saluran pengaduan, tindak lanjut terhadap masukan, serta keterlibatan pengguna dalam evaluasi pelayanan. Meskipun konteks penelitian berada pada pelayanan keuangan internal pemerintahan, dimensi ini digunakan untuk melihat sejauh mana suara pengguna layanan dapat memengaruhi perbaikan pelayanan.[4]

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas informan menyatakan telah tersedia sarana untuk menyampaikan saran dan keluhan. Pengguna dapat menyampaikan berbagai kendala yang berkaitan dengan penyampaian data realisasi, pengendalian anggaran, kelengkapan dokumen pertanggungjawaban, maupun proses verifikasi keuangan. Selain itu, sebagian besar informan menilai kontribusi Bagian Perencanaan dan Keuangan dalam evaluasi pelayanan sudah memuaskan dan sebagian lainnya menilai sangat memuaskan.

Namun, efektivitas partisipasi pengguna belum sepenuhnya optimal. Pengguna memang memiliki akses terhadap beberapa sarana, seperti kotak saran, konsultasi, survei kepuasan, dan pertemuan tatap muka, tetapi pemanfaatannya masih terbatas. Salah satu persoalan yang ditemukan adalah kurangnya umpan balik yang jelas mengenai tindak lanjut terhadap masukan yang telah diberikan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan persepsi bahwa masukan pengguna belum selalu memberikan pengaruh nyata terhadap perubahan pelayanan.

Oleh karena itu, peningkatan citizen influence perlu diarahkan tidak hanya pada penyediaan saluran pengaduan, tetapi juga pada transparansi tindak lanjut. Setiap masukan idealnya dicatat, diberikan status tindak lanjut, dan diinformasikan kembali kepada pengguna. Dengan mekanisme tersebut, partisipasi pengguna tidak berhenti pada tahap penyampaian keluhan, tetapi dapat menjadi bagian dari siklus evaluasi dan peningkatan kualitas pelayanan.[15]

Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Pelayanan Keuangan

Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar dimensi kualitas pelayanan memperoleh penilaian positif, masih terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kualitas pelayanan belum optimal. Faktor tersebut terutama berkaitan dengan ketepatan waktu pelayanan, ketersediaan petugas dan verifikator, ketidaklengkapan dokumen, serta proses verifikasi yang berulang.

Pertama, ketidaklengkapan dan ketidakteraturan dokumen pengajuan menjadi salah satu kendala utama. Dokumen yang disampaikan oleh unit kerja terkadang belum dilengkapi dengan lampiran wajib, tanda tangan pejabat berwenang, atau kode rekening yang sesuai. Kondisi tersebut menyebabkan petugas harus melakukan klarifikasi dan mengembalikan dokumen untuk diperbaiki. Akibatnya, proses verifikasi menjadi berulang dan waktu penyelesaian menjadi lebih panjang.

Kedua, ketersediaan sumber daya manusia, khususnya verifikator, memengaruhi konsistensi pelayanan. Pada kondisi tertentu, petugas harus melaksanakan rapat, koordinasi, tugas kedinasan, atau pekerjaan administratif lainnya. Ketidakhadiran petugas pada waktu tertentu dapat menyebabkan pengguna harus menunggu atau datang kembali. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa standar jam pelayanan belum selalu sepenuhnya sejalan dengan ketersediaan petugas secara aktual.

Ketiga, beban kerja pada periode tertentu juga menjadi faktor yang memengaruhi waktu penyelesaian. Ketika jumlah SPJ yang masuk meningkat, terutama pada periode dengan volume pekerjaan tinggi, proses pemeriksaan membutuhkan waktu lebih panjang. Kondisi tersebut semakin kompleks apabila dokumen yang masuk tidak lengkap sehingga petugas harus melakukan pemeriksaan dan koreksi berulang.

Keempat, belum optimalnya pra-verifikasi turut memengaruhi efisiensi pelayanan. Dokumen yang seharusnya dapat diperiksa kelengkapannya sejak awal masih dapat masuk ke tahap verifikasi dalam kondisi belum lengkap. Akibatnya, kekurangan baru diketahui pada tahap verifikasi utama sehingga dokumen harus dikembalikan. Padahal, pemeriksaan awal menggunakan checklist dapat membantu memastikan kelengkapan dokumen sebelum memasuki tahap verifikasi yang lebih mendalam.

Kelima, konsistensi informasi dan komunikasi masih perlu diperkuat. Perbedaan informasi atau instruksi yang diterima pengguna dapat menyebabkan pengguna harus melakukan klarifikasi kembali. Dalam kondisi tertentu, informasi yang belum tersusun secara sistematis juga dapat menghambat konsistensi proses pelayanan. Oleh karena itu, diperlukan standardisasi informasi, format dokumen, dan panduan pelayanan agar pengguna memperoleh informasi yang sama tanpa bergantung pada petugas tertentu.

Pembahasan Kualitas Pelayanan Keuangan

Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan keuangan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah telah memiliki fondasi pelayanan yang cukup kuat. Hal tersebut terlihat dari penilaian positif pengguna terhadap enam dimensi yang digunakan, yaitu convenience, reliability, personal attention, problem solving, fairness, dan citizen influence. Meskipun demikian, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa kualitas pelayanan tidak dapat dinilai hanya berdasarkan keramahan petugas atau kesesuaian prosedur, tetapi perlu mempertimbangkan konsistensi waktu, ketersediaan sumber daya, serta efektivitas mekanisme tindak lanjut.[3]

Temuan tersebut menjadi penting apabila dikaitkan dengan kondisi awal penelitian. Data Indeks Kepuasan Masyarakat menunjukkan bahwa Bagian Perencanaan dan Keuangan memperoleh nilai 66,51 pada tahun 2024 dan meningkat menjadi 69,75 pada tahun 2025, tetapi masih berada pada predikat C, sedangkan sebagian besar bagian lain pada Sekretariat Daerah memperoleh predikat B. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan nilai IKM memang terjadi, tetapi masih terdapat kesenjangan antara kualitas pelayanan yang diharapkan dengan pengalaman pelayanan yang dirasakan pengguna.

Apabila dilihat dari dimensi convenience, pelayanan telah memiliki prosedur dan alur yang relatif mudah dipahami. Hal ini merupakan modal penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan karena pengguna tidak harus menghadapi prosedur yang terlalu kompleks. Namun, kemudahan prosedur perlu didukung oleh kepastian ketersediaan petugas. Dengan kata lain, pelayanan yang mudah secara administratif belum tentu dirasakan mudah apabila pengguna harus menunggu atau datang kembali karena petugas tidak tersedia.[3]

ISSN : 3063-3664
Vol. 3, No. 3, 2026

Pada dimensi reliability, kemampuan petugas dalam menjaga ketelitian dan kesesuaian dokumen menjadi kekuatan utama. Dalam pelayanan keuangan, kecepatan tidak dapat berdiri sendiri karena percepatan proses tanpa ketelitian dapat meningkatkan risiko kesalahan administrasi. Oleh sebab itu, kondisi ketika dokumen lengkap dapat diselesaikan dengan cepat menunjukkan bahwa organisasi sebenarnya telah memiliki kapasitas untuk memberikan pelayanan yang efisien. Persoalan utama terletak pada konsistensi waktu ketika terjadi peningkatan beban kerja atau ketika dokumen membutuhkan koreksi berulang.

Pada dimensi personal attention, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kualitas hubungan interpersonal antara petugas dan pengguna telah menjadi salah satu keunggulan pelayanan. Keramahan, kesabaran, dan kesediaan mendengarkan membantu menciptakan komunikasi yang lebih terbuka. Hal ini penting karena sebagian permasalahan pelayanan keuangan berasal dari kesalahan administratif yang sebenarnya dapat dicegah apabila pengguna memperoleh penjelasan yang memadai sejak awal.[2-4]

Pada dimensi problem solving, petugas telah menunjukkan kemampuan yang baik dalam menangani permasalahan rutin. Permasalahan seperti kekurangan dokumen atau kesalahan administrasi dapat ditindaklanjuti melalui pemberian penjelasan dan arahan. Namun, permasalahan yang lebih kompleks membutuhkan dukungan SOP, kewenangan, serta mekanisme koordinasi yang lebih jelas. Dengan demikian, penguatan problem solving perlu diarahkan pada kemampuan organisasi menyelesaikan masalah secara sistematis, bukan hanya bergantung pada pengalaman individu petugas.

Dimensi fairness menunjukkan bahwa kualitas pelayanan juga dipengaruhi oleh konsistensi penerapan aturan. Penerapan persyaratan yang sama kepada pengguna merupakan bentuk keadilan administratif. Akan tetapi, informasi mengenai persyaratan dan perubahan ketentuan harus diperbarui dan disampaikan secara konsisten. Jika tidak, pengguna dapat mengalami kebingungan meskipun secara formal prosedur pelayanan telah tersedia.

Sementara itu, citizen influence menunjukkan bahwa keberadaan sarana penyampaian saran dan keluhan belum secara otomatis menghasilkan partisipasi yang efektif. Saluran pengaduan perlu diikuti dengan mekanisme tindak lanjut dan umpan balik. Pengguna perlu mengetahui apakah keluhan yang disampaikan telah diterima, sedang diproses, atau telah menghasilkan perubahan. Dengan demikian, partisipasi pengguna dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan pelayanan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Febrianti, Hayat, dan Abidin (2022) yang menempatkan kualitas pelayanan sebagai suatu konstruk multidimensional yang mencakup kemudahan, keamanan, keandalan, perhatian personal, pemecahan masalah, keadilan, tanggung jawab fiskal, dan pengaruh warga. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik tidak cukup dilihat dari satu aspek saja, melainkan merupakan hasil interaksi antara proses pelayanan, perilaku petugas, kepatuhan terhadap aturan, serta kemampuan organisasi merespons kebutuhan pengguna.

Dengan demikian, hasil penelitian memperlihatkan adanya kondisi yang menarik: secara umum pengguna memberikan penilaian positif terhadap kualitas pelayanan, tetapi pada saat yang sama masih terdapat permasalahan yang dapat menjelaskan mengapa capaian kepuasan belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki dua sisi. Pada satu sisi, organisasi telah memiliki kekuatan pada aspek prosedur, akurasi, komunikasi, perhatian personal, dan pemecahan masalah. Pada sisi lain, terdapat kelemahan operasional pada konsistensi waktu penyelesaian dan ketersediaan petugas.[2-7]

Implikasi Perbaikan Kualitas Pelayanan

Berdasarkan temuan penelitian, perbaikan kualitas pelayanan perlu diarahkan pada penguatan aspek operasional tanpa menghilangkan kekuatan interpersonal yang telah terbentuk. Perbaikan pertama adalah penataan jadwal kehadiran petugas dan verifikator. Jadwal yang jelas dan penyediaan petugas pengganti ketika petugas utama melaksanakan tugas lain dapat meningkatkan kepastian akses pelayanan.

Perbaikan kedua adalah penerapan pra-verifikasi secara lebih konsisten. Pra-verifikasi dapat dilakukan menggunakan checklist yang memuat persyaratan dokumen, kesesuaian data, dan bukti pendukung. Dengan demikian, kekurangan dapat diketahui sebelum dokumen masuk ke tahap verifikasi utama. Mekanisme tersebut berpotensi mengurangi pengembalian dokumen, koreksi berulang, serta waktu penyelesaian pelayanan.[4]

Perbaikan ketiga adalah penyederhanaan alur pelayanan dengan tetap mempertahankan prinsip akuntabilitas. Penyederhanaan bukan berarti mengurangi ketelitian pemeriksaan, tetapi mengurangi tahapan yang bersifat berulang atau tidak memberikan nilai tambah. Dengan alur yang lebih efisien, waktu pelayanan dapat dipersingkat tanpa mengurangi kualitas pengendalian keuangan. Perbaikan keempat adalah standardisasi informasi dan dokumen pelayanan. Persyaratan, format dokumen, alur pelayanan, standar waktu, serta mekanisme perbaikan perlu disampaikan secara jelas dan seragam. Hal ini penting untuk mengurangi variasi pemahaman antara pengguna dan petugas serta mencegah pengajuan dokumen yang tidak lengkap.

Perbaikan kelima adalah penguatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan mengenai pengelolaan pelayanan, komunikasi, penggunaan sistem informasi, dan penanganan permasalahan administratif. Penguatan kompetensi diperlukan agar petugas mampu memberikan pelayanan secara cepat dan tepat dengan tetap mempertahankan ketelitian dalam proses verifikasi.
Terakhir, transparansi dan mekanisme umpan balik perlu diperkuat. Pengguna perlu memperoleh informasi mengenai prosedur, persyaratan, standar waktu penyelesaian, serta alasan apabila terjadi keterlambatan. Mekanisme tersebut dapat meningkatkan pemahaman pengguna dan mengurangi ketidakpastian selama proses pelayanan.[4-9]

Secara keseluruhan, peningkatan kualitas pelayanan keuangan tidak hanya memerlukan percepatan penyelesaian dokumen, tetapi juga perlu mempertahankan ketelitian, kepatuhan terhadap aturan, keramahan, perhatian personal, keadilan, serta keterlibatan pengguna. Kombinasi antara perbaikan teknis, penguatan sumber daya manusia, penataan jadwal pelayanan, penyederhanaan proses, dan peningkatan transparansi diharapkan dapat memperkecil kesenjangan antara harapan pengguna dengan pelayanan yang diterima. Pada akhirnya, perbaikan tersebut dapat mendukung terwujudnya pelayanan keuangan yang efektif, responsif, transparan, tepat waktu, dan akuntabel.[3]

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kualitas pelayanan keuangan pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Hulu Sungai Tengah secara umum telah berjalan dengan baik, yang ditinjau melalui enam dimensi kualitas pelayanan menurut Carlson dan Schwarz, yaitu *convenience*, *reliability*, *personal attention*, *problem solving*, *fairness*, dan *citizen influence*. Pada dimensi *convenience*, prosedur pelayanan telah disusun secara sederhana dan transparan sehingga memudahkan pengguna dalam memahami alur pelayanan. Namun, konsistensi ketersediaan petugas

masih menjadi kendala, terutama ketika petugas melaksanakan tugas di luar kantor, menjelang hari raya, pada akhir tahun, maupun ketika terjadi peningkatan jumlah SPJ yang harus diverifikasi.

Pada dimensi *reliability*, pelayanan dinilai cukup baik dari aspek ketepatan waktu dan ketelitian, tetapi konsistensi waktu penyelesaian belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut terutama dipengaruhi oleh meningkatnya jumlah SPJ yang masuk, keterbatasan petugas verifikator, serta ditemukannya dokumen yang belum sesuai dengan ketentuan sehingga memerlukan proses pemeriksaan dan perbaikan berulang. Sementara itu, dimensi *personal attention* menunjukkan kondisi yang positif. Petugas dinilai mampu memberikan pelayanan dengan ramah, sopan, sabar, serta bersedia mendengarkan dan merespons keluhan pengguna layanan. Meskipun demikian, konsistensi sikap empatik perlu tetap dijaga, khususnya ketika beban kerja petugas meningkat.

Pada dimensi *problem solving*, petugas telah mampu menangani keluhan dan permasalahan rutin secara cepat dan memadai melalui pemberian penjelasan, arahan, serta tindak lanjut terhadap dokumen atau permasalahan yang dihadapi pengguna. Namun, penyelesaian permasalahan yang lebih kompleks masih menghadapi keterbatasan dalam hal SOP dan kewenangan petugas. Dimensi *fairness* menunjukkan bahwa pelayanan telah dilaksanakan berdasarkan aturan dan prinsip transparansi sehingga memberikan rasa keadilan bagi pengguna. Akan tetapi, konsistensi dalam memperbarui informasi serta fleksibilitas dalam penerapan aturan masih perlu ditingkatkan. Adapun pada dimensi *citizen influence*, saluran penyampaian saran dan keluhan telah tersedia, tetapi efektivitas partisipasi pengguna belum optimal karena mekanisme tindak lanjut dan umpan balik terhadap masukan yang diberikan masih belum jelas.

Dengan demikian, meskipun kualitas pelayanan keuangan telah menunjukkan sejumlah kekuatan pada aspek kemudahan prosedur, perhatian personal, pemecahan masalah rutin, dan penerapan aturan secara adil, masih diperlukan perbaikan terutama pada konsistensi waktu pelayanan, ketersediaan petugas verifikator, penanganan permasalahan kompleks, pembaruan informasi, serta penguatan mekanisme umpan balik pengguna. Perbaikan pada aspek-aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan keuangan secara lebih konsisten, responsif, transparan, dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

Budiono, B. (1999), Pelayanan Prima Fokus Bahasan Pelayanan Perpajakan. Jakarta : Kawula Indonesia.

Carlson, M., & Schwarz, N. (1995). Mood and the recall of information: Evidence for mood-congruent memory in judgments. Journal of Personality and Social Psychology, 69(5), 843–855.

Denhardt, Janet V & Robert B. Denhardt. 2003. The New Public Service: Serving, not Steering. New York: M.E. Sharpe.

Dwiyanto, Agus & Kusumasari, Bevaola (2001), Policy Brief : Kinerja Pelayanan Publik. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.

Echols, Jhon M. & Shadely, Hasan. (1992). Kamus Inggris-Indonesia. Jakarta: PT. Gramedia.

Febrianti, N. A., Hayat, & Abidin, A. Z. (2022). Peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pembayaran rekening air secara online pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten

Bojonegoro. Journal Publicuho, 5(4), 1–15. https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/article/download/88/70/864

Gibson, James L. Ivancevich, John M, dan Donnely, James H. (1997). Organisasi dan Manajemen. Jakarta: Alih bahasa djoerban Wahid. Erlangga.

Gibson. (1999). Organisasi, Struktur, Fungsi dan Proses. Jakarta: Erlangga.

Irawan, D. Handi. (2004:10), Prinsip Kepuasan Pelanggan. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

Huseini, Martani (Prof.Dr.). (1987), Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro). Jakarta : Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Ul.

J, Supranto. (1997), Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar. Jakarta : Rineka Cipta.

Kartono, K. (2001), Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Kasim, Azhar. (2001). Pengukuran Efektifitas Dalam Organisasi. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Keban, Yeremias T. (1995), Indikator Kinerja Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan. Yogyakarta : Fisipol UGM.

Keban, Yeremias T. (2008), Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu. Yogyakarta : Gaya Media.

Lembaga Administrasi Negara (LAN). 2003. Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Lisnawati, & Purnamasari, I. (2024). Kualitas pelayanan di Biro Pelayanan Umum Universitas Djuanda. Karimah Tauhid: Jurnal Administrasi Publik dan Manajemen, 4(2), 123–134. https://ojs.unida.info/karimahtauhid/article/view/15368

Mardiasmo. (2002), Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Yogyakarta : Andi.

Moenir, H.A.S. (2000), Manajemen Pelayanan Umum di Indonesi., Jakarta : Bumi Aksara.

Moleong, J. Lexy (1998), Metode penelitian kualitatif. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Nuraini, E., & Eriyanto, I. S. (2023). Kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kantor desa. Jurnal Manajemen dan Administrasi Negara (MAMEN), 3(2), 45–56. https://journal.literasisains.id/index.php/mamen/article/view/1395

Osborne, David dan Goebler. (1996), Mewirausahakan Birokrasi. Jakarta : PPM,

(Terjemahan).

Osborne, David & Plastrik (2000), Memangkas Birokrasi-Lima Strategi Menuju Pemerintahan Mewirausaha. Jakarta : PPM, (Terjemahan).

Parasuraman, Zeithaml, Berry. (1994), Reasessment Of Expeetatims As a Comparason Standart In Measuring Service Qualtiy Implications For futher Research, Journal Of Marketing, Vol. 58, January. PP 111-124.

Pareek, Udai. (1996), Prilaku Administrasi: Pedoman kearah Pemahaman Proses Komunikasi. Jakarta : PT. Pustaka Pressindo.

Pasolong, Harbani. 2013.Teori Administrasi Publik.Bandung:Alfabeta.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit

Penyelenggara Pelayanan Publik.

Prawirosentono, Suyadi. (1999), Manajemen Sumber Daya Manusia-Kebijakan Kinerja Karyawan-Kiat Membangun organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia. Yogyakarta : BPFR.

Ramdani, A., Kusuma Ningrat, N., & Hilman, M. (2023). Analisis kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan dan usulan perbaikan kualitas pelayanan pada Café Thsub melalui pendekatan service quality (SERVQUAL) di Banjarsari Kabupaten Ciamis. INTRIGA (Info Teknik Industri Galuh), Jurnal Mahasiswa Teknik Industri, 1(1), 70–76. https://doi.org/10.25157/intriga.v1i1.3605

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2018). Manajemen. Edisi ke-13. Jilid 1. Diterjemahkan oleh Bob Sabran dan Devri Barnadi. Jakarta: Erlangga.

Sampara, Lukman. (2003), Manajemen Kualitas Pelayanan. Jakarta : STIA-LAIN Pres.

Schermerhorn, John R. dan Daniel G. Bachrach. (2020). Management. Edisi ke-14. New Jersey: John Wiley & Sons.

Septarini, A. D., Tuhagana, A., & Anggela, F. P. (2022). Analisis kualitas pelayanan pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk, area Karawang. Repository Universitas Buana Perjuangan Karawang. https://repository.ubpkarawang.ac.id/id/eprint/5250/

Sellang, Kamaruddin dkk. (2019), Strategi Dalam Penignkatan Kualitas Pelayanan Publik. Jawa Timur: Qiara Media

Siagian, P. Sondang. (2002), Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja. Jakarta : PT. Reneka Cipta.

Siagian, P. Sondang. (1994), Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi. Jakarta : Haji Mas Agung.

Surbakti. (1992), Pelayanan. Jakarta : Bumi Aksara.

Syafiie, Inu Kencana. (1997: 102-104), Ilmu Administrasi Publik. Jakarta : Rineka Cipta.

Tjiptono, Fandy. (2001). Manajemen Jasa. Yogyakarta: Andi.

Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009, tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015, tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022, tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

Wasistiono, Sadu. (2003), Kapita Selekta, Manajemen Pemerintahan Daerah. Jakarta.

Yanti, N. L. P. D. T., Rastitiati, N. K. J., & Putra, D. G. (2025). Kualitas Pelayanan Service Express Agent di The ACC Resort Nusa Dua, Bali. Journal of Hospitality Accommodation Management (JHAM), 4(1), 44–51. https://doi.org/10.52352/jham.v4i1.1771