

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KUALITAS PELAYANAN  
KEUANGAN DAERAH SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



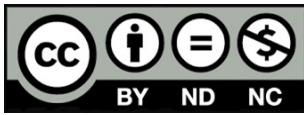
**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**A I Y U B**

**NIM. 014965944**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2010**



**Abstract**  
**Quality Financial Services**  
**at the Secretariat of Province of Riau Island.**

**Aiyub**

**Universitas Terbuka**

**Aiyub\_ams@yahoo.com**

**Keywords : Service quality, regional financial, customer satisfaction.**

**This study emphasized that the financial service implemented to meet the interests of customer. These are the purpose of the study ;**

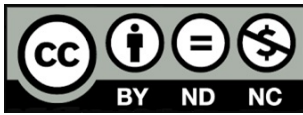
**Know the quality of service at the local finance in the Payment Order Issued at the Secretariat of the Province of Riau Islands. Know what faced obstacles in developing quality financial services area of the regional Secretariat of finance in Province of Riau Islands.**

**So that it can find a quality service strategy that focuses on customer satisfaction.**

**Result showed that service quality is viewed warrant payment of real evidence to show in providing services at the Secretariat of Province of Riau Islands official face problems of limitations, lack of facilities and infrastructure such as space, office equipment, special waiting room. Views of reliability indicating the Secretariat of Province of Riau Islands facing problems related to term of service and timeliness of service. The condition that should be concerned is someone related to our ability to offer service that need to continually improve and enhance employee skills that are more responsive in serving and improving the quality of service provided.**

**Factors that affect customers who take care of the payment warrant documents at the Secretariat of Province of Riau Islands which views are internal factors, include ; needs and habits, knowledge and experience, and external factors ; including customer attitudes are formed from what an individual is faced.**

**To improve and enhance the quality of financial service warrant payment at the Secretariat of Province of Riau Islands, then the authorities need to increase its resources so that services provided to customers more quality.**



**Abstrak**  
**Kualitas Pelayanan Keuangan Daerah**  
**Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.**

**Aiyub**

**Universitas Terbuka**

**Aiyub\_ams@yahoo.com**

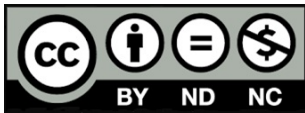
**Kata Kunci :** Kualitas pelayanan, keuangan daerah, kepuasan pelanggan.

Penelitian ini dilatarbelakangi bahwa pelayanan Keuangan dilaksanakan untuk memenuhi kepentingan pelanggan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas pelayanan pada Bagian Keuangan Daerah dalam menerbitkan Surat Perintah Pembayaran di sekretariat daerah Propinsi Kepulauan Riau. Mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam melakukan pengembangan kualitas pelayanan keuangan daerah bagian keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau. Sehingga dapat menemukan strategi pelayanan yang berkualitas yang berfokus pada kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan surat perintah pembayaran yang dilihat dari bukti nyata menunjukkan dalam memberikan pelayanan di Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau menghadapi permasalahan keterbatasan petugas, kurang sarana dan prasarana berupa ruangan, peralatan kantor, ruangan tunggu khusus. Dilihat dari keandalan, menunjukkan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau menghadapi permasalahan menyangkut jangka waktu pelayanan dan ketepatan waktu pelayanan. Masalah keadaan pelayanan yang perlu diperhatikan adalah menyangkut kemampuan memberikan pelayanan yang perlu secara terus menerus membenahi dan meningkatkan kemampuan pegawainya untuk lebih tanggap dalam melayani dan meningkatkan pelayanan yang diberikan semakin berkualitas. Dilihat dari jaminan menunjukkan bahwa masih menghadapi permasalahan menyangkut kemampuan, pengetahuan dan keterampilan dalam melayani pelanggan.

Faktor-faktor mempengaruhi Pelanggan yang mengurus dokumen Surat Perintah Pembayaran di Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau yang dilihat adalah dari faktor intern, yang meliputi : kebutuhan dan kebiasaan, pengetahuan serta pengalaman, dan faktor ekstern, meliputi sikap pelanggan yang terbentuk dari apa yang dihadapkan individu.

Untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan keuangan surat perintah pembayaran pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau ini, maka pihak aparat perlu meningkatkan sumber daya yang dimiliki sehingga pelayanan yang diberikan kepada pelanggan lebih berkualitas.



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Kualitas Pelayanan Keuangan Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.  
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, Agustus 2010

Yang menyatakan


  
METERAL TEMPEL  
56E36AAF037850414  
6000  
DUP AYUB  
N.M. 014965944

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Kualitas Pelayanan Keuangan Daerah Sekretariat Daerah  
Provinsi Kepulauan Riau  
Penyusun TAPM : Aiyub  
NIM : 014965944  
Program Studi : Administrasi Publik  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 11 Desember 2010

Menyetujui :

Pembimbing II,

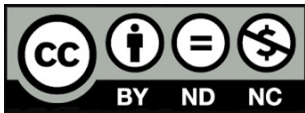
**Suciati, M.Sc., Ph.D**

Pembimbing I,

**Dr. Achmad Hidir**

Mengetahui

Kabid Ilmu Sosial dan Ilmu  
Politik**Dra. Susanti, M.Si**  
NIP. 196712141993032002Direktur Program  
Pascasarjana**Suciati, M.Sc., Ph.D**  
NIP. 195202131985032001



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Aiyub  
NIM : 014965944  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul TAPM : Kualitas Pelayanan Keuangan Daerah Sekretariat Daerah  
Provinsi Kepulauan Riau

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,  
Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka, pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 11 Desember 2010  
Waktu : 10.00 s.d 12.00 WIB

Dan telah dinyatakan **L U L U S**

**PANITIA PENGUJI TAPM :**

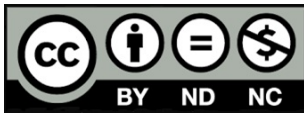
Ketua Komisi Penguji: **Drs. Elfis Suanto, M.Si**

Penguji Ahli : **Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc**

Pembimbing I : **Dr. Achmad Hidir**

Pembimbing II : **Suciati, M.Sc., Ph.D**

Three handwritten signatures are present on the right side of the page, corresponding to the names of the exam committee members listed on the left. The signatures are written in black ink on a white background.

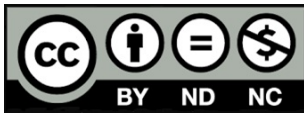


## KATA PENGANTAR

Syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM, yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program pascasarjana pada Universitas Terbuka.

Walaupun rintangan dan tantangan yang penulis hadapi dalam penulisan TAPM ini, namun berkat dorongan serta bimbingan dari semua pihak, maka penulis dapat menyelesaikannya. Oleh karena itu dalam kesempatan ini patutlah kiranya penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada orang-orang yang telah berjasa dalam penulisan TAPM ini:

1. Kepala UPBJJ Pekanbaru Bapak Drs. Elis Suanto, M.Si yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program S2 di Universitas Terbuka;
2. DR. Ahmad Hidir selaku Pembimbing I yang terus menerus mendorong dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan penulisan TAPM ini;
3. Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Pembimbing II yang dengan sabar dan tekun telah banyak membantu penulis dan memberikan saran serta masukan sehingga TAPM ini dapat penulis selesaikan;
4. Istriku tercinta Rio Desmawati, S.E dan kedua anakku Ridha Yuriztika dan Aidil Yuridzaky serta seluruh keluargaku yang selalu memberikan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Terbuka;
5. Segenap civitas akademika Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;



6. Drs. Irmansyah, M.Si Kepala Biro Umum yang telah memberikan waktu kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM ini;
7. Temanku Petit Pamungkas Sadewo, S.E, M.Si Kepala Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang mendorong penulis untuk melanjutkan pendidikan, serta seluruh rekan-rekan kerja atas bantuan yang diberikan kepada penulis selama ini;
8. Seluruh rekan mahasiswa MAP atas segala bantuan yang diberikan, dan masih banyak lagi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas saran dan kritik yang disampaikan kepada penulis demi perbaikan TAPM yang penulis selesaikan.

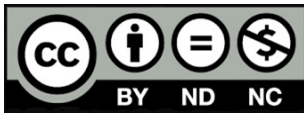
Selanjutnya penulis menyadari didalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan, hal tersebut dikarenakan keterbatasan penulis dalam penyusunan TAPM ini. Untuk itu semua penulis sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan selanjutnya. Harapan penulis semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi civitas akademis, khusus bagi penulis sendiri.

Tanjungpinang, Agustus 2010

Penulis

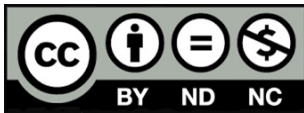
**AIYUB**





## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Abstract</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstrak</b> .....	<b>ii</b>
<b>Pernyataan</b> .....	<b>iii</b>
<b>Lembaran Persetujuan TAPM</b> .....	<b>iv</b>
<b>Lembaran Pengesahan</b> .....	<b>v</b>
<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>vi</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>viii</b>
<b>Daftar Tabel</b> .....	<b>x</b>
<b>Daftar Lampiran</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian /Kegunaan Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Pelayanan Birokrasi .....	12
B. Pelayanan Publik .....	16
C. Kualitas Pelayanan .....	19
1. Pengertian Kualitas Pelayanan .....	19
2. Pengukuran Kinerja Pelayanan .....	31
D. Dimensi – dimensi Kualitas Pelayanan .....	42
E. Kepuasan Pelanggan .....	43
F. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) .....	50
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Lokasi dan Situs Penelitian .....	53
B. Teknik Penentuan Subyek .....	53
C. Analisis Data .....	56
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau ....	57
1. Tugas dan Fungsi .....	57
2. Visi dan Misi .....	66
3. Sumber Daya Manusia .....	66
B. Kualitas Pelayanan Keuangan Daerah Pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau .....	68
1. Reliability (Kecepatan dan Ketepatan Waktu) .....	70
2. Responsiveness (Penyampaian Informasi Yang Jelas) .....	74
3. Reliability (Pelayanan Yang Tidak Membedakan) .....	76
4. Emphaty (Responden Petugas Pelayanan) .....	78



5. Assurance (Kesopanan Petugas Pelayanan) .....	80
6. Assurance (Pengetahuan Petugas Pelayanan) .....	82
7. Emphaty (Ketrampilan Petugas Pelayanan) .....	84
8. Responsiveness (Sikap Simpatik Petugas Pelayanan) .....	86
9. Reliability (Proses Pelayanan Yang Sederhana) .....	87
C. Kendala-kendala Yang dihadapi Dalam Upaya Pengembangan Kualitas Pelayanan Keuangan Daerah Pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau .....	91
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	98
B. Saran .....	99
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR TABEL**

Gambar 1	Model Kualitas Pelayanan .....	30
Tabel 3.1	Jumlah Subyek Penelitian .....	54
Tabel 3.2	Matrix Instrumen Penelitian .....	55
Tabel 4.1	Keadaan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau .....	67
Tabel 4.2	Reliability (Kecepatan dan Ketepatan Waktu Pelayanan) .....	72
Tabel 4.3	Kepuasan Responden atas Waktu Penyelesaian Pelayanan .....	73
Tabel 4.4	Responsiveness (Penyampaian Informasi Yang Jelas) .....	75
Tabel 4.5	Penyebab Kelambatan .....	76
Tabel 4.6	Reliability (Perbedaan Pemberian Pelayanan) .....	77
Tabel 4.7	Emphaty (Respon Petugas Pelayanan Atas Antrian Yang Panjang) .....	79
Tabel 4.8	Assurance (Kesopanan Petugas Pelayanan) .....	81
Tabel 4.9	Pemecahan Masalah Berdasarkan Pengetahuan Petugas Pelayanan .....	82
Tabel 4.10	Kesalahan Penyelesaian Dokumen .....	85
Tabel 4.11	Jenis Kesalahan .....	85
Tabel 4.12	Emphaty (Keterampilan Petugas Pelayanan) .....	86
Tabel 4.13	Responsiveness (Sikap Sempatik Petugas Pelayanan) .....	87
Tabel 4.14	Reliability (Pelayanan Yang Sederhana) .....	88
Tabel 4.15	Kualitas Pelayanan .....	90

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Transkrip Wawancara

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pembangunan Nasional harus dilaksanakan sebagai usaha bersama antara masyarakat dan pemerintah. Hal itu didasarkan pada prinsip bahwa masyarakat adalah pelaku utama pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing, dan menciptakan suasana yang menunjang kegiatan masyarakat. Oleh karena itu, kegiatan masyarakat dan pemerintah harus saling mengisi, saling menunjang, dan saling melengkapi satu sama lainnya dalam suatu kesatuan langkah, demi tercapainya tujuan pembangunan nasional yang kita inginkan.

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik, sesuai dengan visi pemerintahan yang baik adalah memberikan pelayanan masyarakat dan pelaksanaan pembangunan. Untuk itu, pemerintah pada hakekatnya mengemban 3 (tiga) fungsi utama yaitu (Mardiasmo, 2002 : 23).

1. Fungsi alokasi, meliputi sumber-sumber ekonomi dalam bentuk barang dan jasa pelayanan masyarakat;
2. Fungsi distribusi dalam pemeratakan pembangunan;
3. Fungsi stabilitas yang meliputi, pertahanan keamanan dan ekonomi moneter.

Fungsi-fungsi tersebut bisa berjalan dengan baik jika ada wewenang yang dimiliki oleh pemerintah. Fungsi alokasi dan distribusi dilaksanakan oleh pemerintahan daerah sesuai dengan amanat Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 yang direvisi menjadi Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indoneia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4018). Daerah diberi kewenangan yang lebih luas untuk memberdayakan diri, terutama berkaitan dengan pengelolaan sumber penciptaan kondisi perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah yang rasional dan proposional.

Undang-undang tersebut merupakan titik awal berjalannya otonomi daerah mengemban misi penting. *Pertama*, desentralisasi fiskal yang diharapkan mampu memberikan dua manfaat yaitu mendorong partisipasi, prakarsa, dan kreativitas masyarakat dalam pembangunan, serta mendorong pemerataan hasil-hasil pembangunan. *Kedua*, memperbaiki alokasi sumber daya produktif melalui pergeseran peran pengambilan keputusan publik ke tingkat lebih rendah.

Ketentuan itu menghasilkan konsekuensi bahwa daerah harus mampu mengembangkan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab dalam rangka pemberdayaan masyarakat, lembaga ekonomi, lembaga politik, lembaga hukum, lembaga keuangan, lembaga adat dan lembaga swadaya masyarakat serta seluruh potensi masyarakat dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pelaksanaan otonomi daerah memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah dalam melakukan pengelolaan keuangan daerah sehingga peran pemerintah adalah

sebagai fasilitator karena pihak pemerintah daerah yang lebih mengetahui sasaran dan tujuan pembangunan yang akan dicapai. Katalisator dan fasilitator tentunya membutuhkan sarana dan fasilitas pendukung berupa sumber daya keuangan dalam rangka terlaksananya pembangunan secara berkesinambungan.

Pengelolaan keuangan daerah (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah/ APBD) merupakan aspek penting dalam pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi pembangunan. Dalam hal ini, Anggaran Pendapatan Belanja Daerah merupakan suatu rencana keuangan tahunan daerah yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah. Di samping itu, Anggaran Pendapatan Belanja Daerah dapat pula menjadi sarana bagi pihak tertentu untuk melihat atau mengetahui kemampuan daerah baik dari sisi pendapatan dan sisi belanja.

Sisi pendapatan daerah dapat menjadi dasar perencanaan jangka pendek (satu tahun) dengan asumsi bahwa perkembangan yang akan terjadi pada satu tahun ke depan relatif sama. Pendapatan Asli Daerah merupakan pencerminan dari potensi ekonomi daerah dari sisi pendapatan daerah, untuk itu tidak berlebihan apabila pemerintah pusat menjadikan Pendapatan Asli Daerah sebagai kriteria utama dalam pemberian otonomi daerah. Sisi pendapatan ini lebih diutamakan pada pendapatan asli daerah sendiri yaitu berupa pajak daerah dan retribusi daerah yang dipungut langsung oleh Pemerintah Daerah sendiri. Selain itu sisi pendapatan juga didapat dari Bagi Hasil Pajak dan Dana Perimbangan. Bagi hasil pajak dari pajak-pajak negara yang dipungut oleh Pemerintah Propinsi maupun oleh Pemerintah Pusat.

Sisi anggaran belanja merupakan salah satu alternatif yang dapat merangsang kesinambungan serta konsistensi pembangunan di daerah secara keseluruhan menuju tercapainya sasaran yang telah disepakati bersama. Sisi anggaran belanja

merupakan pengeluaran yang dilakukan oleh daerah untuk membiayai pembangunan yang dilakukan maupun untuk membiayai kegiatan-kegiatan rutin pemerintahan. Kegiatan-kegiatan pembangunan dapat berupa kegiatan-kegiatan sarana dan prasarana fisik seperti jembatan, sekolah, pasar, dan sebagainya, serta dapat berupa kegiatan-kegiatan non fisik seperti penyuluhan dan pelatihan kepada masyarakat. Setiap anggaran Pemerintah Daerah haruslah dimanajementi dengan baik terutama mengingat dana yang dikelola begitu besar baik dari sisi penerimaan maupun dari sisi pengeluaran.

Implementasi otonomi daerah dan desentralisasi yang luas, nyata dan bertanggungjawab memerlukan manajemen keuangan daerah secara ekonomis, efisien, efektif, transparan dan akuntabel. Elemen manajemen keuangan daerah diperlukan untuk mengontrol keuangan daerah tersebut meliputi (Mardiasmo, 2002):

1. Akuntabilitas (tanggung jawab)  
Pemerintah Daerah harus bertanggungjawabkan keuangannya kepada lembaga atau orang yang berkepentingan yang sah, lembaga atau orang itu termasuk pemerintah pusat, DPRD, Kepala Daerah dan masyarakat umum. Adapun unsur-unsur penting dalam tanggung jawab adalah mencakup keabsahan yaitu setiap transaksi keuangan harus berpangkal pada wewenang hukum tertentu dan pengawasan yaitu tata cara yang efektif untuk menjaga kekayaan uang dan barang serta mencegah terjadinya penghamburan dan penyelewengan dan memastikan semua pendapatan yang sah benar-benar terpungut jelas sumbernya dan tepat penggunaannya.
2. Value for money;  
Keuangan daerah harus ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau keuangan baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang pada waktu yang telah ditentukan.
3. Kejujuran dalam mengelola keuangan publik  
Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan daerah pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang betul-betul jujur dan dapat dipercaya.
4. Transparansi  
Perinsip pengelolaan keuangan daerah, hendaknya menjadi acuan bagi pemerintah daerah dalam menyusun dan melaksanakan keuangan daerah,

demi terwujudnya penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan yang sesuai dengan prinsip keadilan, keterbukaan dan bertanggungjawab, untuk menghindari serta bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. (KKN).

#### 5. Pengendalian.

Para aparat pengelola keuangan daerah, DPRD dan petugas pengawasan harus melakukan pengendalian keuangan agar semua tujuan tersebut dapat tercapai.

Dalam rangka pertanggungjawaban publik, pemerintah daerah melakukan optimalisasi anggaran sebagai wujud salah satu elemen kontrol manajemen keuangan daerah yaitu *value of money (VFM)*. *VFM* dapat dilihat salah satunya mengukur tingkat efisiensi dan efektifitas (*efficiency and effectiveness*) selain sebagai wujud evaluasi kinerja juga merupakan salah satu karakteristik yang diberikan oleh *United Nation Development Program (UNDP)* sehubungan dengan pelaksanaan *good governance*.

Efisiensi dan efektifitas seperti tersebut di atas dapat dilihat dari sudut pandang ekonomi berupa penghematan biaya serta pencapaian hasil kerja. Selain itu juga dapat dilihat dari sudut pandang administrasi yang menekankan masalah waktu dan kepuasan penyelesaian urusan administrasi. Organisasi publik (pemerintah) banyak dianggap oleh masyarakat pengguna jasa pemerintah sebagai organisasi yang tidak efisien dalam waktu dan kurang memberikan tingkat kepuasan yang memadai. Masyarakat yang mempunyai suatu urusan dengan pejabat pemerintah sering beranggapan bahwa urusannya menjadi berbelit – belit dan memakan waktu yang lama. Waktu penyelesaian administrasi jika berurusan dengan pemerintahan dianggap oleh hampir semua lapisan masyarakat sebagai kelemahan utama.



Masalah-masalah yang dihadapi oleh birokrasi pemerintahan untuk mewujudkan efisiensi maksimal memang begitu kompleks. Selain harus memelihara netralitas di atas kepentingan-kepentingan yang berlainan, birokrasi pemerintahan juga harus memecahkan disfungsi birokratis dalam organisasi yang diakibatkan oleh struktur yang tidak mendukung. Mungkin saja kursi-kursi birokrasi telah diisi oleh jajaran aparatur yang profesional dengan spesialisasi yang bagus, namun struktur organisasi yang mendasarinya akan tidak rasional yang dapat menyumbangkan esensi atas pencapaian saran-saran demokratis, sehingga birokrasi dapat menjadi satu-satunya sarana yang ideal dalam memenuhi tugas-tugas pelayanan umum yang tidak memihak kepada kelompok-kelompok tertentu.

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 07 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, yang mempunyai tugas membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, maka sekretariat daerah mempunyai fungsi sebagai berikut (Perda Provinsi Kepri Nomor 07, 2008):

1. Pengorganisasian perumusan kebijakan pemerintah daerah
2. Penyelenggaraan administrasi daerah pemerintah.
3. Pengelolaan sumberdaya aparatur, keuangan, prasarana, dan sarana pemerintah daerah.

Bagian keuangan yang berada di bawah Asisten Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, mempunyai tugas melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan program, perubahan dan perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah serta membina administrasi keuangan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut maka Bagian Keuangan mempunyai fungsi sebagai berikut (Perda Provinsi Kepulauan Riau Nomor 07, 2008):

1. Pengumpulan bahan penyusunan, perubahan dan perhitungan anggaran dan pendapatan daerah.
2. Pengelolaan administrasi keuangan daerah.
3. Pengujian kebenaran penagihan dan penerbitan surat perintah pembayaran dan mengadakan pemeriksaan keuangan serta membina pembendaharaan.
4. Pengumpulan bahan penyusunan, pedoman dan petunjuk teknis pembinaan administrasi keuangan.

Pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut di atas, harus didukung oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan ditunjang oleh program pembinaan keahlian melalui kegiatan pendidikan, pelatihan dan keterampilan teknis dibidang keuangan dan perbendaharaan.

Jumlah Sumber Daya Manusia yang tersedia harus didukung dengan pendidikan dan keterampilan, sehingga didalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan. Seandainya petugas pelayanan tidak memiliki keahlian yang memadai dalam melakukan pelayanan akan menyebabkan pelayanan kepada pelanggan menghadapi kendala, seperti terkendalanya surat perintah pembayaran karena persyaratan kurang lengkap, sarana dan prasarana kerja kurang mendukung, memakan waktu yang cukup lama, prosedur kerja yang sangat birokratis, dan sebagainya.

Pelayanan adalah kunci keberhasilan bagi suatu kegiatan terutama sekali bidang jasa dan akan menjadi lebih penting lagi jika dalam kegiatan itu terdapat kompetisi, yang cukup tinggi dalam *market share* atau *customer*. Dampak positif kompetisi adalah bahwa masing-masing kegiatan usaha tersebut akan selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik dengan berbagai metode atau cara atau teknik yang dapat menarik customer untuk memakai jasa usaha tersebut. Dengan demikian bermunculah sistem layanan baru yang umumnya akan cepat dan memuaskan customer. Persaingan ketat antar usaha ini umumnya terjadi pada sektor swasta.

Pada sektor pemerintahan, pelayanan itu sangatlah pentingnya, bahkan peranannya lebih besar lagi karena menyangkut kepentingan umum. Memang persaingan di sektor pemerintahan tidak seperti persaingan di sektor swasta yang merupakan persaingan antar perusahaan. Pada sektor pemerintahan tidak akan ditemui persaingan antar organisasi misalnya dalam memberikan pelayanan penagihan dan penerbitan Surat Perintah Pembayaran. Contoh persaingan seperti ini tidak akan terjadi di sektor pemerintahan karena seluruh tugas dan fungsi setiap bagian telah ditentukan masing-masingnya sehingga tidak akan terjadi overlap antar masing-masing unit kerja.

Pemerintah mempunyai pesaing yang dinamakan hak yaitu warganegara untuk mendapatkan pelayanan. Pelayanan menjadi hak ikutan dalam pemenuhan atas hak dasar dan hak asasi, maksudnya karena pemerintah telah menjadi suatu perwakilan masyarakat atau warganegaranya dalam mengatur negara maka warganegara berhak dilayani. pemerintah sangat wajib melayani hak-hak warganegaranya dalam bentuk apapun dan disesuaikan dengan Peraturan

Perundangan-undangan yang berlaku. Pengaturan ini dimaksud untuk lancarnya pemberian hak kepada warganegara karena jumlah warganegara yang dilayani adalah jutaan orang. Untuk melayani warganegara, pemerintah harus bersaing antara pelayanan yang baik atas hak warganegara dengan kepuasan yang dirasakan oleh warganegara.

Kurangnya pelayanan yang baik oleh pemerintah kepada warganegara menjadi suatu pembicaraan umum, hal ini juga terjadi dibagian keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau. Dalam pembicaraan secara informal peneliti dengan Para Bendaharawan Pengeluaran maupun rekanan/Kontraktor selalu menyebutkan adanya kelambatan dalam proses pencairan dana anggaran kegiatan. Umumnya para rekanan dan bendaharawan memerlukan waktu yang lebih lama dari yang seharusnya untuk mengurus pencairan dana meskipun jika seluruh syarat sudah dipenuhi. Kelambatan pelayanan yang menghabiskan waktu sehari-hari yang dirasakan oleh para rekanan dan bendaharawan akan sangat menjengkelkan warga masyarakat yang memerlukan layanan. Ketidakpuasan pengguna layanan ditaruh lagi dengan adanya aparatur yang tidak selalu di tempat dengan alasan yang tidak jelas, serta seringnya ditemukan kesalahan-kesalahan pada dokumen yang perbaikannya akan memerlukan waktu lama.

Berdasarkan uraian singkat di atas, maka judul penelitian untuk tesis ini dirumuskan sebagai berikut :

“Kualitas Pelayanan Keuangan Daerah Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau”

## **B. Perumusan Masalah**

Pelayanan yang baik selain merupakan hak warganegara juga merupakan salah satu faktor dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Sehubungan dengan pembangunan yang dituntut cepat oleh semua lapisan masyarakat serta pengurusan pencairan dana pembangunan yang juga dituntut cepat maka pelayanan keuangan daerah perlu diperhatikan, terutama pengelolaan administrasi penagihan dan penerbitan Surat Perintah Pembayaran. Dengan demikian dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kualitas pelayanan keuangan daerah pada bagian keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah penelitian tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan antara lain:

1. Mendeskripsikan kualitas pelayanan pada Bagian Keuangan dalam menerbitkan Surat Perintah Pembayaran di Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau.
2. Menjelaskan kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam melakukan pengembangan kualitas pelayanan keuangan daerah Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau.

#### **D. Manfaat/Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan supaya dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

**a. Manfaat praktis**

1. Memberikan informasi yang jelas tentang kualitas pelayanan keuangan daerah bagian keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau.
2. Memberikan dasar pertimbangan dalam pelaksanaan dan pengelolaan pencairan anggaran daerah di masa akan datang agar pelayanannya dapat lebih baik.
3. Menambah wawasan dalam penerbitan Surat Perintah Pembayaran.

**b. Manfaat Akademis**

1. Memberi bukti empiris pengembangan teori-teori kualitas pelayanan yang merupakan bagian dari ilmu Administrasi Publik
2. Sebagai bahan referensi, kajian dan analisa bagi peneliti-peneliti selanjutnya.
3. Sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pelayanan Birokrasi

Konsep administrasi publik menjelaskan bahwa kegiatan yang dikerjakan oleh pemerintah memiliki jumlah dan jenis yang sangat banyak. Luas ruang lingkup pelayanan dan jasa publik, ditentukan oleh sistem birokrasi suatu negara. Secara umum, kegiatan administrasi publik atau diistilahkan dengan birokrasi mempunyai tujuan memenuhi kepentingan publik atau dikenal dengan istilah *public interest*. Di lingkungan masyarakat terdapat banyak kepentingan, antara lain, kepentingan publik (umum), pribadi, kelompok, partai politik, jabatan dan sebagainya. Sebenarnya kepentingan yang harus diperjuangkan oleh para administrator publik (birokrat) adalah kepentingan publik (umum). Akan tetapi, dalam praktiknya kepentingan publik sering dikompertisikan dengan kepentingan-kepentingan lain. Akibatnya, dalam banyak hal atau kesempatan kepentingan publik sering dikorbankan. Kegiatan-kegiatan publik yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah pada dasarnya meliputi pemberian layanan di berbagai kehidupan atau *public services*, dan yang berkenaan dengan upaya untuk mengejar ketertinggalan atau meningkatkan apa yang telah tercapai melalui pembangunan.

Praktik pelayanan birokrasi, walaupun begitu luas cakupan layanan jasa-jasa publik, tidak selalu identik dengan kualitas pelayanan itu sendiri. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh tim INDEF (*Institute for Development of Economics and Finance*), (1999:2), bahwa layanan jasa-jasa publik tidak selalu identik dengan kualitas pelayanan, karena pelayanan dan jasa publik merupakan

suatu cara pengalokasian sumber daya melalui mekanisme politik – bukan melalui pasar, maka kualitas pelayanan sangat tergantung pada kualitas birokrasi. Demikian pula seperti yang dikemukakan oleh Denhardt & Derhardt (2003, 2007) dalam Keban (2008, 19), yang menegaskan bahwa meskipun kepentingan publik merupakan sasaran utama dari kegiatan administrasi publik, tetapi kepentingan publik itu sendiri sering menimbulkan masalah karena ada ketidakjelasan dari konsepnya. Keban (2008, 19), menjelaskan bahwa secara operasional, kepentingan publik ini seringkali menjadi masalah karena dirumuskan melalui proses yang seringkali tidak mencerminkan aspirasi atau keinginan publik. Seringkali, bahkan, mencerminkan aspirasi atau keinginan wakil-wakil rakyat atau pengambil keputusan. Institusi-institusi publik seperti legislatif dan eksekutif seringkali mengatasnamakan kepentingan publik ketika mereka hendak memutuskan suatu yang sesungguhnya didorong oleh kepentingan mereka sendiri. Menurutya (Keban), untuk mengontrol kecenderungan negatif tersebut diperlukan suatu doktrin khusus seperti *good governance*, dimana proses pembuatan keputusan diangungkan secara demokratis dan masyarakat memiliki akses untuk berpartisipasi dan lebih bebas mempertanyakan atau mempersoalkan suatu keputusan eksekutif dan legislatif. Dengan kata lain, kepentingan publik dapat diakomodasikan secara lebih baik bila proses administrasi publik dijalankan secara lebih demokratis.

Berkaitan dengan pendapat di atas, Riant Nugroho (2001, 9), mengemukakan pendapatnya bahwa dalam konteks hari ini rasanya relevan untuk mengedepankan isu *good governance*. Mengutip hasil studi yang dilakukan oleh Booz-Allen & Hamilton menampilkan fakta yang menyebutkan bahwa Indonesia adalah negara



yang dengan tingkat *good governance* paling rendah di antara negara-negara tetangganya. Indeks *good governance* negara Indonesia tercatat 2,8, sementara Singapura 8,9, Malaysia 7,7, Thailand 4,8, dan Filipina 3,47. Selanjutnya temuan Donald P. Warwick (dalam Riant Nugroho, 2001, 9), bahwa organisasi pemerintah yang menjadi tuan dan bukan pelayan masyarakat mengakibatkan takutnya orang dalam mengambil prakarsa, menumpuknya berkas-berkas laporan, terbuangnya waktu dan terkurasnya dana pemerintah (federal). Sementara menurut Michael Crozier (dalam Riant Nugroho, 2001,9), mengemukakan bahwa organisasi publik (birokrasi) sebagai organisasi yang tidak dapat mengoreksi tingkah lakunya sendiri dengan cara bersedia belajar dari kesalahan.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang pernah disampaikan dalam Editorial *Media Indonesia* tanggal 19 Februari 2008 yang bertajuk "*Bencana Berpikir Terhadap Bencana*", "Aparatur pemerintahan pada umumnya bekerja dengan *mindset* pemadam kebakaran. Ada api baru pontang panting selalu kelabakan. Seharusnya pemerintah bersikap cekatan dan cerdas, yaitu siap dengan solusi jangka pendek dan jangka panjang. Solusi jangka panjang diperlukan agar tidak terjebak terlalu sering pada penanganan-penanganan dadakan. Sayangnya, solusi jangka pendek dan jangka panjang sampai sekarang sama-sama tidak siap. Sesungguhnya kemandekan itu tidak disebabkan oleh kebodohan, tetapi oleh kemanjaan-kemanjaan pragmatisme."

Selama ini banyak pakar yang menulis dan meneliti birokrasi (Bureaucracy) yaitu, bahwa fungsi dari staf pegawai administrasi memiliki cara-cara yang spesifik agar lebih efektif dan efisien, yaitu :

Kerja yang kuat pada peraturan

1. Tugas yang khusus
2. Kaku dan sederhana
3. Penyelenggaraan yang resmi
4. Pengaturan dari atas ke bawah
5. Berdasarkan logika
6. Tersentralitas
7. Taat dan patuh
8. Disiplin
9. Terstruktur
10. Tanpa pandang bulu

Inilah prinsip dasar dan karakteristik yang ideal dari birokrasi yang pertama kali ditulis oleh *Max Weber* (dalam Inu Kencana Syafie, 1997 : 102). Jadi, kekuasaan dipegang oleh orang-orang yang berbeda di belakang meja karena diatur secara legal dan formal oleh para birokrat. Namun, diharapkan pertanggungjawabannya jelas setiap jabatan diurus oleh petugas yang khusus. Birokrasi hanya dapat berlaku dalam organisasi besar. Organisasi pemerintahan, misalnya, tergolong organisasi besar. Penataannya dilakukan secara formal untuk melahirkan tindakan rasional dalam organisasi.

Para pakar demokrasi bermunculan merumuskan pendapat karena melihat masih banyak organisasi yang bekerja secara sembarangan, tanpa pembagian, tidak ada aturan hukum, terlalu pandang bulu memilih personalia, nepotisme, tradisonal, primodial, tidak logis mengambil keputusan, kurang bertanggung jawab, bebas dan kurang disiplin, serta tidak sistimatis dalam perumusan kebijakan.

Menurut Weber (dalam Surbakti, 1992 : 183) yang disebut *the ideal type of Bureaucracy* dengan ciri-ciri merumuskan organisasi yang lebih sesuai dengan masyarakat modern, *pertama*, dalam organisasi terdapat pembagian kerja dengan spesialisasi peranan yang jelas, *kedua* organisasi jabatan ini dilakukan berdasarkan sistem aturan abstrak yang konsisten yang terdiri atas penerapan aturan-aturan ini ke dalam kasus-kasus yang khusus, *ketiga* setiap pejabat melaksanakan tugasnya dalam semangat dan hubungan formal dan impersonal. *Keempat* setiap pegawai dalam organisasi ini direkrut menurut perinsif kualifikasi teknis. Janji dan dipensiun menurut masa pangkat dan kemampuan, dan dipromosikan menurut masa kesenioran atau kemampuan atau keduanya, *Kelima*, organisasi administrasi yang bertipe birokratis dari pandangan teknis murni cenderung lebih mampu mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi.

Kemudian, tiap-tiap organisasi yang mencoba menjalankan, dimodifikasi oleh budaya dan kebiasaan setempat. Bentuk paling ekstrem dari birokrasi tersebut sudah barang tentu kekakuan sentralisasi, para tenaga kerja diperlukan sebagai

robot yang terikat pada aturan ruang dan waktu, sedangkan para pemikir di tingkat atas hanya mengandalkan logika tanpa perasaan, kendati antara logika, etika, dan estetika seharusnya saling berdialektika.

Warren G. Bennis (dalam Inu Kencana Syafie, 1997 : 104) menyebutkan, karena itu diperlukan *balance* untuk menyeimbangkan birokrasi itu sendiri. Maksudnya, birokrasi tersebut diselenggarakan dengan tetap memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

1. Tugas yang satu dengan yang lainnya dapat dikoordinasikan
2. Terkadang perlu kebijaksanaan di dalam peraturan yang telah berjalan
3. Adanya kiat (seni cara) menyelenggarakan sesuatu yang mungkin berkonotasi rasa yang irrasional
4. Wewenang bawahan untuk memberi saran yang produktif.
5. Pembagian tugas lebih desentralisasi demokratis.

Untuk meningkatkan pelayanan, harus dimulai dari perekrutan pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan disiplin ilmu yang diperlukan, sampai kepembagian kerja sehingga terjadi koordinasi yang baik, baik dengan atasan maupun dengan sesama pegawai.

## **B. Pelayanan Publik**

Pelayanan publik sebagaimana di kemukakan Mahmudi (2005 : 229) adalah “segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Dalam hal ini, yang dimaksud penyelenggara pelayanan publik ialah instansi pemerintah yang meliputi : satuan kerja, departemen, lembaga pemerintah non departemen, BUMN, BHMN, BUMD, dan instansi lainnya, baik pemerintah Pusat maupun Daerah termasuk dinas-dinas dan badan-badan.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, aparat pemerintah bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Masyarakat berhak mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena masyarakat telah memberikan dananya dalam bentuk pembayaran.

Pemberian layanan oleh aparat pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Menurut INDEF (1999 : 12), secara teoritis ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu *public service function* (fungsi pelayanan masyarakat), *development function* (fungsi pembangunan) dan *protection function* (fungsi perlindungan). *Public service function* lebih berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan, kegiatan pemberian berbagai pelayanan umum maupun fasilitas-fasilitas sosial kepada masyarakat seperti penyediaan pendidikan, kesehatan, pegurusan sampah, air minum dan sebagainya. *Development function* mendukung pemerintah sebagai agen pembangunan, terutama dalam merangsang dan mendorong pembangunan, untuk meningkatkan taraf hidup warganya. Pemerintah mengeluarkan berbagai kebijakan ekonomi, fiskal maupun moneter, mendirikan pasar-pasar, mengeluarkan ijin berusaha, menyiapkan jaringan jalan dan jembatan serta fasilitas-fasilitas lainnya yang menunjang pembangunan ekonomi. *Protection function* memberikan peran kepada pemerintah untuk melindungi warganya baik dari gangguan alam maupun gangguan yang disebabkan oleh manusia. Pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut oleh pemerintah kemudian akan melahirkan baik barang maupun jasa (pelayanan) yang dibutuhkan oleh masyarakat atau warga negara.

Kedudukan aparat pemerintah dalam pelayanan umum sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauh mana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Dengan demikian, hal ini menentukan sejauh mana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

Dipandang dari sudut ekonomi, pelayanan merupakan salah satu alat pemuas kebutuhan manusia sebagaimana halnya dengan barang. Namun, pelayanan memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dari barang. Salah satu yang

membedakannya dengan barang, sebagaimana dikemukakan oleh Gasperz (dalam INDEF, 1999 : 14), adalah *outputnya* yang tidak berbentuk (*intangible output*), tidak standar, serta tidak dapat disimpan dalam inventori melainkan langsung dapat dikonsumsi pada saat produksi.

Karakteristik pelayanan sebagaimana yang dikemukakan Gasperz tadi secara jelas membedakan pelayanan dengan barang, meskipun sebenarnya keduanya merupakan alat pemuas kebutuhan. Sebagai suatu produk yang *intangible*, pelayanan memiliki dimensi yang berbeda dengan barang yang bersifat *tangible*. Produk akhir pelayanan tidak memiliki karakteristik fisik sebagaimana yang dimiliki oleh barang. Produk akhir pelayanan sangat tergantung dari proses interaksi yang terjadi antara pemberi layanan dengan konsumen.

Dalam konteks pelayanan, menurut Thoha (dalam INDEF, 1999 : 14), “pelayanan umum adalah lebih menekankan upaya mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan publik, dan memberikan kepuasan kepada publik”. Senada dengan itu, Moenir (dalam INDEF, 1999:14) mengemukakan bahwa “pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya”.

Dalam versi pemerintah, definisi pelayanan umum dikemukakan dalam Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 81 Tahun 1993. Menurut SK Menteri PAN No 81 tahun 1983, “pelayanan umum adalah merupakan segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di tingkat pusat, daerah dan dilingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan”.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik.

## **C. Kualitas Pelayanan**

### **1. Pengertian Kualitas Pelayanan**

Tugas pokok pemerintah yang terpenting adalah memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendapat Lukman Sampara (2003 : 10) menyatakan kualitas pelayanan adalah sebagai kegiatan pelayanan yang diberikan kepada seseorang atau orang lain, oleh organisasi pemerintah atau swasta sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Organisasi pemerintah sering pula disebut sebagai "*Pelayanan Masyarakat*" (Publik Servent). Kenyataannya belum semua aparat pemerintah menyadari arti pentingnya pelayanan. Muncul ungkapan "kalau dapat dipersulit, mengapa dipermudah, yang beredar di lingkungan aparatur pemerintah menunjukkan bahwa mereka umumnya belum sadar mengenai posisinya sebagai pelayan masyarakat dan juga filosofi pelayanan itu sendiri.

Perubahan lingkungan strategis, baik nasional maupun global telah mendorong perubahan persepsi masyarakat ke arah reformasi disegala bidang. Reformasi yang dikehendaki masyarakat adalah paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintahan, terutama penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat yang lebih demokratis dan transparan. Reformasi pelayanan publik menurut Lukman Samparan (2003 : 30) adalah suatu kegiatan perbaikan

pelayanan yang berorientasi pada kepuasan total pelanggan. Kepuasan total pelanggan ini dapat dicapai apabila pelayanan yang diberikan oleh aparatur kepada masyarakat dalam arti luas dapat menguntungkan pelanggan.

Paradigma baru dalam penyelenggaraan fungsi pelayanan publik yang lebih demokratis dan transparan tersebut adalah pelayanan yang berorientasi kepada pelanggan, artinya kebijakan pemerintah dalam bidang pelayanan publik harus sesuai dengan kepentingan, kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat dalam rangka memenuhi segala hak dan kewajiban masyarakat sebagai warga negara sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku. Paradigma pelayanan disini menurut Lukman Sampara (2003 : 30) adalah suatu konsep yang mengatur seseorang untuk menciptakan realitas sehingga memungkinkan pembalikan kebiasaan dari aparatur yang dilayani menjadi aparatur yang melayani.

Era globalisasi sekarang ini kompetensi pelayanan tidak dapat diabaikan lagi bahkan hendaknya disesuaikan dengan tuntutan perkembangan masyarakat itu sendiri. Kompetensi pelayanan prima menurut Lukman Sampara (2003 : 30) adalah kemampuan dan kemauan pemerintah dalam memberikan layanan yang bermuara pada keuntungan dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu kualitas pelayanan merupakan salah satu jawaban dalam menghadapi era globalisasi.

Beberapa dimensi atau determinan tentang kualitas pelayanan seperti yang dikemukakan oleh Lukman Samparan (2003 : 30) bahwa :

Sistem dan strategi yang berfokus pada pelanggan dapat efektif apabila kita memperhatikan dimensi perbaikan kualitas :

1. ketepatan waktu,
2. akurasi pelayanan,
3. kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan,
4. tanggung jawab,
5. kemudahan dalam mendapat pelayanan,
6. kenyamanan dalam memperoleh pelayanan
7. atribut pendukung pelayanan lainnya.

Selama ini masyarakat mengkonotasikan pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah cenderung kurang dan tidak berkualitas. Hal ini dapat dilihat banyaknya pengaduan yang ditujukan terhadap oknum aparatur pemerintah yang memberikan layanan kepada masyarakat.

Berkaitan dengan adanya berbagai kesenjangan dalam pemberian pelayanan, Macaulay dan Cook (1997) dalam Sadu Wasistino (2003 : 48) memberikan kiat dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan sebagai berikut :

1. Menciptakan kepemimpinan yang berorientasi pelanggan (*customer oriented*).
2. Menciptakan citra positif di mata pelanggan
3. Bersikap tegas tetapi ramah terhadap pelanggan
4. Mengelola proses pemecahan masalah
5. Pengembangan budaya persuasif positif dan negosiasi
6. Mengatasi situasi sulit yang dihadapi pelanggan

Pelanggan adalah yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya pelanggan saja yang mampu menentukan kualitas seperti apa yang mereka inginkan dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana keperluannya. Inilah yang menyebabkan slogan gerakan kualitas yang populer berbunyi "kualitas dimulai dari pelanggan". Setiap orang dalam organisasinya harus bekerja dengan pelanggan internal dan eksternal untuk menentukan kebutuhan mereka.



Kepuasan pelanggan adalah prioritas utama dalam organisasi harus memiliki fokus pada pelanggan. Praktik manajemen tradisional berdasarkan hasil bersifat *inward looking*. Sedangkan organisasi yang berfokus pada pelanggan adalah menetapkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Manajemen sumberdaya adalah unsur yang sangat penting dalam membentuk fokus pada pelanggan.

Karakteristik organisasi yang sukses berfokus pada pelanggan menurut Goetch & Davis (1994 : 149 - 150) adalah:

1. Visi komitmen, iklim organisasi.

Pihak manajemen yang harus menunjukkan sesuatu yang baik dengan kata-kata maupun dengan tindakan bahwa pelanggan itu penting bagi organisasi, organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan. Kebutuhan pelanggan hendaknya lebih diutamakan daripada kebutuhan internal organisasi. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen ini adalah menjadikan fokus pada pelanggan sebagai faktor utama dalam pertimbangan kenaikan pangkat atau promosi dan kompensasi karyawan.

2. Kemitraan dengan pelanggan

Organisasi yang bersifat *customer-driven* mensejajarkan dirinya dengan pelanggan, menganggap pelanggan sebagai teman sebaya. Oleh sebab itu, masukan-masukan yang berupa saran, ucapan-ucapan pelanggan sangat diperhatikan dengan seksama.

3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan. Organisasi yang selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya. Beberapa hal yang perlu diidentifikasi, antara lain :

- a. keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis,
- b. selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan,
- c. selalu berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menguntungkan pelanggan.

#### 4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan.

Organisasi tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkannya dalam rangka melakukan perbaikan. Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal :

- a. semua karyawan memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas,
- b. perusahaan memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realitas pada pelanggan,
- c. karyawan mengetahui siapa yang menjadi pelanggan sesungguhnya,
- d. karyawan pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan,
- e. karyawan dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.

#### 5. Mendekati Para Pelanggan.

Organisasi yang bersifat customer-driver akan selalu mendekati pelanggan yang dicerminkan oleh :

- a. mudahnya pelanggan untuk bertemu,
- b. berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan,
- c. memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan keluhannya.

#### 6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan sumber daya karyawan .

Para karyawan diperlakukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini berarti bahwa setiap karyawan memahami betul jasa yang mereka berikan kepada pelanggan, sehingga karyawan harus diberi dukungan yang diperlukan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

#### 7. Mengadakan perbaikan layanan secara terus menerus

Perbaikan layanan secara terus menerus dapat menggunakan konsep Kaizen. Inti dari konsep Kaizen ialah sederhana sekali dan langsung pada sasarannya. Disamping itu Kaizen berarti penyempurnaan kesinambungan yang melibatkan setiap orang baik menejer maupun karyawannya. Filsafat Kaizen menganggap bahwa cara hidup, cara melayani, baik cara kerja, kehidupan sosial, maupun kehidupan kerumahtaggaan perlu disempurnakan setiap saat. Pokok strategi Kaizen adalah menyadari bahwa manajemen harus berusaha untuk memuaskan pelanggan bila organisasi itu ingin bertahan.

Pengertian Kualitas Pelayanan ternyata banyak mengandung makna atau definisi, seperti yang dikatakan oleh Juran bahwa, kualitas sebagai suatu kecocokan untuk pemakai, yang menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan. Sementara itu Deming mengatakan bahwa, kualitas merupakan suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah sesuai dengan pasar, (Tjiptono, 2001 : 12).

Sedangkan Goetsch dan Davis mengatakan bahwa, kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan, yang memenuhi atau melebihi harapan, (Tjiptono, 2001 : 4).

Selanjutnya yang dimaksud dengan pelayanan menurut (Moenir, 2000 : 27), adalah serangkaian dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang, karena itu pelayanan dapat merupakan suatu proses. Sebagai proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Sedangkan Menpan (1993) mengatakan bahwa, pelayanan adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang terwujud dalam bentuk barang atau jasa, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian kualitas pelayanan dapat diketahui jika kenyataan melebihi apa yang diharapkan oleh pelanggan yaitu kepuasan dalam menerima layanan. Harapan untuk mendapatkan pelayanan yang lebih seringkali tidak terpenuhi oleh pihak pemberi pelayanan, hal ini disebabkan karena dalam proses pelayanan terdapat beberapa gaps atau kesenjangan.

Kesenjangan yang dimaksud, seperti yang dikemukakan oleh A. Parasuratman, L.L Berry, dan V.A Zeithami, yang dikutip oleh (Yamit, 2000 : 27), mengatakan bahwa ada lima (5) kesenjangan (gaps) dalam proses pelayanan, antara lain :

**1. Tidak mengetahui apa yang diharapkan oleh konsumen/pelanggan.**

Adalah merupakan salah satu akar dari kegagalan suatu organisasi, didalam memenuhi harapan pelanggan/konsumen dengan persepsi organisasi/perusahaan terhadap harapan konsumen/pelanggan.

Kesenjangan ini muncul disebabkan, antara lain:

- a) Tidak adanya intraksi langsung antara organisasi/perusahaan dengan konsumen/pelanggan
- b) Tidak ada atau upaya untuk menanyakan langsung kepada pelanggan tentang harapan atau keinginannya.
- c) Kurang siapnya pegawai/karyawan didalam suatu organisasi/perusahaan untuk memberikan perhatian kepada pelanggan.

**2. Tidak memiliki desain dan standar pelayanan yang tepat.**

Organisasi/perusahaan harus bisa mewujudkan persepsi yang akurat mengenai harapan pelanggan/konsumen, kedalam desain dan standar kinerja pelayanan. Desain dan standar kinerja pelayanan dikembangkan atas dasar persyaratan pelanggan/konsumen dan prioritasnya. Organisasi/perusahaan harus mewujudkan persepsi harapan pelanggan/konsumen yang diidentifikasi secara akurat.

**3. Tidak memberikan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan.**

Merupakan perbedaan dan standar yang diciptakan berdasar kebutuhan konsumen dengan tindakan yang nyata dari organisasi/perusahaan dalam memberikan pelayanan.

Kesenjangan (gaps) ini muncul disebabkan, antara lain:

- a) Karyawan tidak memahami peran apa yang harus mereka jalani didalam suatu organisasi/perusahaan.
- b) Karyawan merasa berada dalam komplik pelanggan/konsumen dengan pihak pimpinan organisasi/perusahaan.
- c) Pimpinan organisasi sering salah menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.
- d) Kurangnya sarana dan prasarana dalam menunjang tugasnya sehari-hari.
- e) Sumber Daya Manusia yang belum memadai dalam melaksanakan tugasnya.

**4. Tidak memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan.**

Merupakan perbedaan antara pelayanan yang diberikan dan komunikasi karyawan dengan pihak pelanggan. Janji yang dibuat oleh seorang karyawan dengan pihak pelanggan, yang akan dijadikan ukuran standar kualitas oleh pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh organisasi/perusahaan.

Kesenjangan ini muncul disebabkan, antara lain:

- a) Janji yang diucapkan oleh karyawan terkadang terlalu tinggi, sehingga membuat sipelanggan berharap terlalu banyak
- b) Kurangnya koordinasi antara lain dalam organisasi ini
- c) Adanya perbedaan antara prosedur kerja dengan kenyataan dilapangan.

5. Adanya perbedaan antara harapan pelanggan terhadap pelayanan.

Kesenjangan ini berada diluar organisasi. Terjadi karena pelanggan memiliki persepsi yang berbeda dengan harapannya. Kesenjangan ini tidak mudah untuk dihilangkan, kecuali kalau organisasi dapat menghilangkan dulu kesenjangan kesatu sampai keempat.

Model lain yang dapat digunakan untuk menghilangkan kesenjangan kesatu sampai dengan keempat ini menurut Berry, dikutip oleh (Yamit : 2001), antara lain :

- Langkah 1 : Menumbuhkan kepemimpinan yang efektif
- Langkah 2 : Membangun sistem informasi pelayanan
- Langkah 3 : Merumuskan strategi pelayanan
- Langkah 4 : Menerapkan strategi pelayanan.

Kualitas pelayanan menurut Zeithami – Parasuraman – Berry (1990) membahas dua sektor yang saling terkait, yaitu sektor *customer* (pelanggan) dan sektor *provider* (penyedia), dimana pada kedua sektor tersebut dapat saja terjadi gap antara harapan dan kenyataan yang diterima oleh pelanggan. Zeithami dan Berry merupakan sebuah model dan acuan yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mengambil langkah penyesuaian antara yang diharapkan pelanggan terhadap kinerja organisasi. Ada lima gap (terlihat pada gambar 1) yang menyebabkan adanya perbedaan persepsi terhadap kualitas pelayanan, yaitu :

**Gap 1 : Kesenjangan antara harapan konsumen dengan persepsi manajemen terhadap harapan konsumen.**

Pihak manajemen tidak dapat merasakan dengan tepat apa yang diinginkan atau bagaimana penilaian konsumen terhadap komponen pelayanan. Sebagai contoh Pimpinan suatu poliklinik menduga pasien menghendaki ruangan perawatan yang sangat bagus dan istimewa, namun sebenarnya pasien lebih mementingkan perawatan yang ramah, professional dan cepat. Ada tiga yang menjadi penyebabnya, yaitu:

- a. Organisasi kurang berorientasi pada riset pasar atau kurang menggunakan temuan-temuan riset.
- b. Ketidak cukupan komunikasi ke atas, yaitu arus informasi yang menghubungkan pelayanan di tingkat atas.
- c. Banyaknya tingkatan-tingkatan pada struktur organisasi akan menjauhkan jarak pengambilan dari atas ke bawah atau sebaliknya.

**Gab II : Kesenjangan antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dengan spesifikasi-spesifikasi dan kualitas pelayanan.**

Dimana pihak manajemen mungkin saja belum atau tidak menetapkan dan menerapkan suatu standar kualitas yang jelas atau tidak realitas dengan pelayanan yang diberikan. Sebagai contoh seorang Kepala Bidang Jaminan pada salah satu kantor Cabang Asuransi Jiwasraya dalam memberikan instruksi kepada Verifikator untuk menyelesaikan berkas klaim yang masuk dengan cepat, tanpa menentukan waktu standar yang spesifik dan konkrit mengenai cepatnya

pelayanan yang diharapkan oleh manajemen dan peserta. Faktor-faktor kunci yang menjadi penyebab kesenjangan ini adalah :

- a. Kurangnya komitmen terhadap kualitas pelayanan
- b. Persepsi mengenai ketidaklayakan
- c. Tidak adanya standarisasi tugas
- d. Tidak adanya penyusunan tujuan.

**Gab III : Kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan penyampaian pelayanan.**

Dimana tidak terdapatnya spesifikasi atau suatu citra pelayanan yang khas pada suatu organisasi akan menyebabkan kesenjangan pada delivery service dan tingkat front line service. Sebagai gambaran seorang head teller pada suatu bank dihadapkan pada standar yang akurat, cepat dan teleti dalam penghitungan transaksi dengan nasabah, namun di sisi lain harus mendengarkan keluhan dan pertanyaan nasabah tentang pelayanan yang tidak dimengertinya. Kesenjangan ini terutama disebabkan oleh faktor-faktor :

- a. Ambiguitas Peran; kecenderungan yang menimpa pegawai front line service terhadap kondisi bimbang dalam memberikan pelayanan karena tidak terdapatnya standarisasi dari tugas-tugas karyawan.
- b. Konflik Peran ; kecenderungan untuk mana para pegawai merasa tidak memiliki kemampuan untuk memuaskan pelanggan.
- c. Tidak ada kesesuaian antara skill pegawai dengan bidang tugas yang dikerjakannya.
- d. Kurangnya teknologi yang sesuai
- e. Tidak ada kesesuaian antara system control/evaluasi dengan system imbalan bagi pegawai.

- f. Perceived Control, yaitu sejauh mana pegawai merasakan kebebasan untuk menentukan cara pelayanan dan
- g. Kurangnya team work.

**Gab IV : Kesenjangan antara penyampaian pelayanan dan komunikasi terhadap pelanggan.**

Dimana harapan pelanggan dipengaruhi oleh pertanyaan/janji yang muluk-muluk oleh pimpinan perusahaan oleh iklan, tetapi janji melalui iklan tidak dapat diberikan oleh petugas pemberi jasa. Misalnya, suatu hotel mengeluarkan brosur mengenai pelayanan hotel dengan gambar lokasi indah serta fasilitas yang lengkap dan nyaman, namun ketika customer mendatangi hotel, mereka menemukan apa yang dijanjikan hotel melalui brosur tidak sesuai kenyataan. Kesenjangan ini terutama disebabkan oleh faktor:

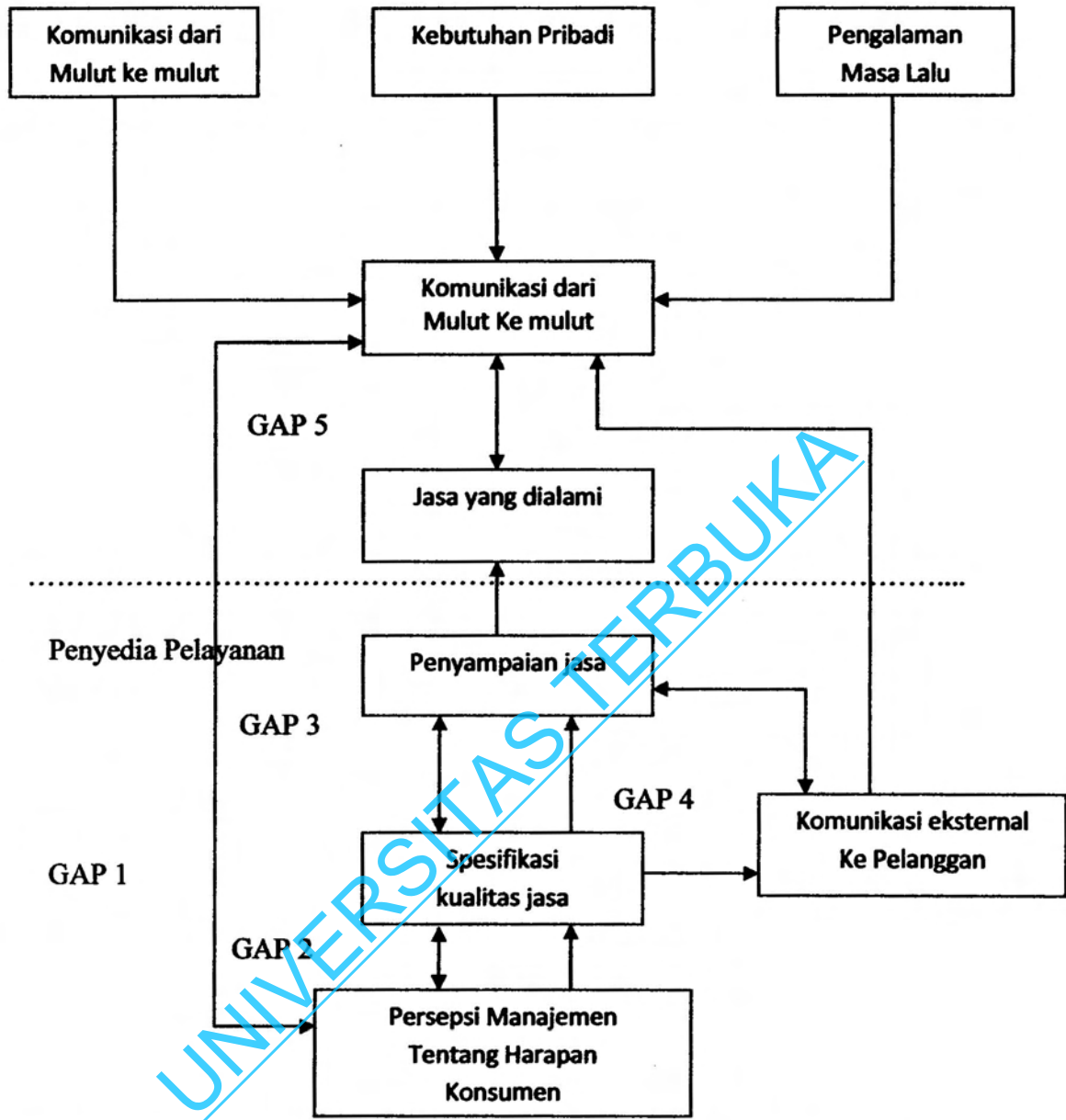
- a). Tidak memadainya komunikasi horizontal antara level operasional, antara bagian penjualan dan bagian operasional, antara cabang-cabang induk organisasi
- b). Kecendrungan untuk memberikan janji kepada konsumen secara berlebihan.

**Gab V : Kesenjangan antara jasa yang dialami dengan jasa yang diharapkan.**

Hal ini terjadi bila pelanggan mengukur kinerja perusahaan dengan cara yang berbeda dan memiliki persepsi yang keliru mengenai kualitas jasa. Jika jasa yang diterima oleh pelanggan lebih baik dari jasa yang diharapkan atau jasa yang dihaarpkan sama dengan yang diterima, maka perusahaan akan memperoleh citra serta dampak positif, namun jika jasa yang diterima lebih buruk daripada yang diharapkan maka akan menimbulkan permasalahan.



**Gambar 1**  
**Model Kualitas Pelayanan**



Sumber : Zeitham, Valerie A., A Parasuraman (Delivering Quality Service Balanceing Customer Perception and Expectation, 1990:46).

## 2. Pengukuran Kinerja Pelayanan

Kinerja pelayanan adalah padanan kata dari *Performance*. Konsep atau pengertian dari kinerja menurut Rue dan Byers (dalam Keban, 1995), dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil. Dengan kata lain kinerja merupakan tingkatan sejauh mana proses kegiatan itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Kemudian, kinerja atau *performance* menurut pendapat Suyudi Prawirosentono (1999 : 2), adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar aturan dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa kinerja berhubungan dengan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan dengan penuh tanggungjawab namun tetap mentaati segala peraturan-peraturan, moral dan etika.

Selanjutnya kinerja menurut buku pedoman LAN-RI (1999), adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi.

Kemudian Soesilo Zauhar (1996 : 9), menyebutkan bahwa peningkatan kinerja individu akan dapat dilihat dari keterampilan, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya, moralitasnya, dan lain-lain. Jadi kinerja merupakan salah satu ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang mempunyai kinerja yang baik, oleh sebab itu kinerja organisasi harus senantiasa dimonitor dan dievaluasi. Sebagaimana dikatakan oleh Agus Dwiyanto (2001 : 12), dengan membangun

kinerja pelayanan publik yang baik, sesungguhnya pemerintah bisa membangun hubungan yang baik dengan masyarakat dan memperluas legitimasinya dimata publik, kinerja pelayanan publik yang buruk adalah hasil dari kompleksitas permasalahan yang ada ditubuh birokrasi kita.

Selanjutnya Agus Dwiyanto dan Baveola Kusumasari (2001 : 1), menjelaskan, penilaian terhadap kinerja sangat berguna untuk menilai kualitas, kuantitas, efisiensi pelayanan, motivasi, memonitor para birokrat, pelaksana, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntut perbaikan dalam pelayanan publik.

Pengukuran kinerja pelayanan sangat penting perannya sebagai alat manajemen dalam satu organisasi, hal ini ditegaskan oleh Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (LAN-BPKP), (2000 : 3), berguna untuk :

1. memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. memonitor dan mengevaluasi terhadap pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaikinya.
3. menjadikan alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
4. mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
5. memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Pengukuran kinerja pelayanan sering juga dikaitkan dengan adanya pembagian tugas, seperti dijelaskan oleh Kartono (2001 : 11), yang mengatakan agar terjadi ketertiban dalam kegiatan organisasi, maka harus ada pengaturan mengenai pembagian tugas, cara kerja dan hubungan antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, serta pribadi satu dengan yang lain dalam organisasi tersebut.

Banyak faktor yang dapat berperan dan mempengaruhi kinerja pelayanan yang berkualitas. Jika dilihat dari sisi internal organisasi, kinerja pelayanan publik dapat diukur dengan faktor-faktor yaitu, Akuntabilitas, responsivitas, kesederhanaan prosedur, efisiensi, pendelegasian wewenang, kepemimpinan, kerjasama, dan transparansi.

Untuk mengetahui lebih jelasnya terhadap faktor-faktor tersebut, dijelaskan sebagai berikut :

#### **a. Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang, badan hukum, pimpinan dari suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk keterangan atau pertanggungjawaban. Lembaga Administrasi Negara –LAN (1999 : 3).

David Osborn dan Peter Plastrik, menggunakan sejumlah pertanyaan tentang akuntabilitas dalam hubungannya dengan strategi dalam pemberian pelayanan kepada pelanggan, yang merupakan salah satu unsur dari 5 (lima) strategi, dimana strategi pelangganlah yang paling erat hubungannya dengan persoalan tanggung jawab.

Sehubungan dengan hal itu David Osborn dan Peter Plastrik (2000 : 46), menjelaskan, bahwa penciptaan pertanggungjawaban kepada para pelanggan, semakin menekan organisasi-organisasi pemerintah memperbaiki hasil-hasil kerja mereka, tidak sekedar mengolah sumber daya mereka. Strategi ini menciptakan informasi kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan hasil-hasil tertentu dari pemerintah yang sulit diabaikan oleh para pejabat terpilih di pemerintahan, manajer di perusahaan dan para pegawai/karyawan.

Dengan berpedoman pada beberapa pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa akuntabilitas adalah suatu kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik yang sesuai, tidak bertentangan dengan nilai-nilai dan norma yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat, fleksibel serta mendorong kreativitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### **b. Responsivitas**

Responsivitas sebagai salah satu indikator untuk mengukur kinerja pelayanan publik, secara sederhana dapat diartikan mau mendengarkan saran dan keluhan. Suatu organisasi yang mempunyai peran sebagai pelayan publik dituntut harus peka terhadap apa yang menjadi kebutuhan atas tuntutan dari pengguna jasa.

Pengertian Responsivitas menurut Sondang Siagian (2000 : 165), adalah kemampuan aparatur pemerintah dalam mengantisipasi dan menghadapi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru, dan pengetahuan baru yang muncul ditengah-tengah masyarakat, dimana aparat birokrasi pemerintahan harus dapat merespon secara cepat, tepat, akurat, efektif dan efisien, agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehari-hari.

Berpedoman dari pendapat di atas, bahwa organisasi publik harus mau dan mampu mendengarkan serta peka terhadap apa yang menjadi tuntutan dari pengguna jasa. Secara sederhana dapat ditarik kesimpulan bahwa responsivitas adalah kemampuan para karyawan/pegawai dalam suatu organisasi untuk mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang direfleksikan ke dalam program dan kegiatan pelayanan yang nyata berpihak kepada masyarakat.

### **c. Efisiensi**

Efisiensi adalah pedanan kata dari efficient yang mempunyai arti tepat guna atau berdaya guna. Sedangkan Efisiensi atau effeciency berarti ketepatangunaan (Echois dan Hasan Shandely, 1992 : 207 - 208).

Efisiensi dalam organisasi menurut Martani Huseini, (1987 : 55), adalah merupakan sebuah konsep yang bersifat lebih terbatas, dan menyangkut proses internal yang terjadi dalam suatu organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya input atau satuan output, karena efisiensi dapat diukur sebagai rasio output terhadap input. Suatu organisasi yang mampu menghasilkan satuan output dengan menggunakan sumber daya yang jumlahnya lebih sedikit dari yang digunakan oleh organisasi lainnya, dapat dikatakan sebagai organisasi yang lebih efisien.

Secara umum bahwa pengertian efisiensi kinerja menurut Schemerhom, (1994), adalah mengukur biaya sumber daya yang diperlukan sehubungan dengan pencapaian suatu tujuan, dalam hal ini adalah perbandingan antara keluaran (*output*) rill yang dihasilkan dengan masukan (*input*) yang digunakan.

Dalam rangka pemberian pelayanan kepada publik, satu hal yang sangat penting yang harus dilakukan adalah dengan tetap memperhatikan efisiensi pelayanan. Karena efisiensi pelayanan ini sangat penting untuk para aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga ia akan dijadikan salah satu ukuran atau indikator untuk mengukur kinerja pelayanan publik dengan memasukkan unsur efisiensi.

Efisiensi disini lebih menekankan kepada kepuasan yang dirasakan oleh para pengguna jasa, yang diukur melalui penggunaan waktu yang dibutuhkan dan biaya yang dikeluarkan di dalam proses mendapatkan pelayanan.

Menurut pendapat Agus Dwiyanto dan Bavoela Kusumasari, (2001 : 31). Mengatakan, bahwa pelayanan publik dikatakan efisien apabila pengguna pelayanan dapat dilayani dalam waktu yang sesingkat-singkatnya dan dengan biaya yang semurah-murahnya. Semakin efisien suatu pelayanan, maka kinerja pelayanan yang dihasilkan akan semakin baik pula.

#### **d. Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian wewenang sangat penting artinya dalam suatu kegiatan organisasi agar lancar pada proses pencapaian tujuan. Wewenang tidak dapat dilepaskan dengan tanggungjawab. Jika wewenang dapat diartikan sebagai hak

menyuruh atau melarang orang lain melakukan suatu tanggungjawab, adalah kewajiban untuk memikul segala konsekuensi yang timbul karena penggunaan wewenang. Pendelegasian wewenang dari pimpinan ke bawah akan memudahkan para pejabat pada level menengah ke bawah untuk bertindak cepat, serta dapat memutuskan sesuatu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut pendapat Robbins (1994 : 275), mengatakan bahwa wewenang adalah sebagai salah satu hak untuk bertindak atau untuk memerintahkan orang lain untuk bertindak atau kearah pencapaian tujuan organisasi. Pendelegasian wewenang dari pimpinan ke bawah akan memudahkan para pejabat di level menengah dan bawah untuk bertindak cepat serta memutuskan sesuatu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Jika wewenang seseorang tidak diimbangi oleh tanggung jawab, tidak mustahil membuka peluang bagi seseorang untuk bertindak otoriter atau diktator. Sebaliknya jika seseorang hanya dibebani dengan tanggungjawab tanpa diimbangi oleh wewenang, mungkin seseorang akan ragu-ragu melakukan sesuatu karena takut jika tindakannya itu melampaui dari pada wewenang, Sondang Siagian (1994 : 152).

Dengan demikian perlunya kita menekankan masalah keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab, karena keduanya dapat berpendapat suatu hal yang positif terhadap kinerja organisasi.

#### **e. Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam struktur organisasi karena melalui kepemimpinan, organisasi dapat mengerahkan seluruh sumber dayanya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan juga merupakan suatu konsep yang abstrak tetapi hasilnya nyata, kadangkala kepemimpinan mengarah kepada seni dan seringkali pula berkaitan dengan ilmu.

Hal ini dikatakan oleh Gibson seperti yang dikutip Suwanto (1999 : 179), yang mengatakan kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh yang bukan bersifat pelaksanaan dari atasan kepada bawahan, digunakan untuk memotivasi orang-orang (bawahan) melalui komunikasi guna mencapai suatu tujuan tertentu.

Secara teoritis ada bermacam-macam Gaya Kepemimpinan, namun secara sederhana Gaya Kepemimpinan ini dibagi menjadi 2 (dua) kategori, yaitu Gaya kepemimpinan Otokratis dan Gaya Kepemimpinan Demokratis. Gaya Kepemimpinan Otokratis dipandang sebagai gaya yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas, sementara Gaya Kepemimpinan Demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Kepemimpinan yang cocok dalam era reformasi adalah kepemimpinan yang bergaya Demokratis. Artinya, kepemimpinan yang memungkinkan dan memberikan ruang bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan organisasi, dan kepemimpinan yang mau mendengarkan masukan dan kritikan, sehingga terjadi komunikasi yang sifatnya dua arah.

Menurut Azhar Kasim, (2001 : 10), mengatakan bahwa, ada beberapa kelompok tugas-tugas yang diambil oleh pimpinan dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Tugas-tugas dalam mengumpulkan informasi, pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaan yang selama ini ada dalam benak masing-masing pekerja yang berpengalaman selama bertahun-tahun. Data tentang pekerjaan tersebut dicatat, ditabulasi, dan dalam banyak hal data tersebut diolah menjadi hukum, ketentuan atau formula matematis. Berbagai hukum, ketentuan dan formula matematis tersebut kemudian diterapkan sebagai cara kerja yang harus dipakai oleh tiap pekerja melalui proses kerjasama antara unsur pimpinan dan pekerja.



2. Tugas-tugas penyeleksian dan penempatan pegawai secara ilmiah serta pengembangan pegawai. Tugas –tugas ini meliputi secara ciri-ciri, sifat-hakekat, dan prestasi kerja dari tiap pekerja dengan tujuan untuk mengetahui kelemahannya dan yang lebih penting adalah mencari kemungkinan-kemungkinan terhadap pengembangan para pekerja melalui berbagai proses latihan dan bimbingan, agar mereka dapat mencapai puncak prestasi masing-masing dalam mengerjakan pekerjaan yang paling sesuai dengan kemampuannya. Proses ilmiah dan pengembangan kemampuan pegawai merupakan kegiatan pimpinan yang berkesinambungan.
3. Tugas-tugas memperkenalkan metode ilmiah, seleksi yang ilmiah dan pelatihan pegawai adalah sebagai kewajiban pimpinan untuk membantu dalam merubah cara kerja dan sikap dari cara lama kearah cara baru yaitu cara-cara manajemen ilmiah;
4. Tugas-tugas yang berhubungan dengan pembagian tugas antara pimpinan dan pekerja atau bawahan, yaitu membedakan tugas-tugas mana yang harus dilaksanakan oleh pekerja. Adalah tugas pimpinan untuk menyederhanakan dan menyempurnakan metode kerja agar pekerja atau bawahan bisa lebih berkonsentrasi pada pelaksanaan pekerjaan yang sudah diatur secara terperinci dan terarah kepada pencapaian tujuan organisasi.

#### **f. Kerjasama**

Salah satu faktor yang penting dalam organisasi adalah adanya kerjasama antara orang-orang yang ada dalam suatu organisasi. Secara sederhana kerjasama merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Tidak ada satupun organisasi yang dapat mencapai tujuan tanpa melalui kerjasama.

Udai Pareek (1996 : 186), mengatakan bahwa kerjasama dapat diartikan dalam kaitan dengan seseorang yang bekerja dengan orang lain atau lebih, untuk mencapai suatu yang dianggap dapat dibagi. Jika tujuannya dianggap dapat dibagi untuk mencapai tujuan, itu merupakan perilaku kerjasama.

#### **g. Kesederhanaan Prosedur**

Salah satu unsur terpenting dalam memberikan pelayanan publik terhadap masyarakat pengguna jasa adalah kesederhanaan dalam penyelenggaraan prosedur atau tata cara pelayanan. Hal ini kelak akan menggambarkan kelancaran dan

kecepatan pelayanan dan tidak berbelit-belit, sehingga memudahkan masyarakat dalam berurusan dengan organisasi yang memberikan pelayanan tersebut.

Selanjutnya Budiono (1999 : 66), mengatakan bahwa pelayanan yang bersendikan dengan kesederhanaan adalah pelayanan yang meliputi sifat mudah, cepat tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan. Pelayanan yang sederhana dalam pelaksanaannya haruslah tidak menyulitkan. Prosedurnya tidak banyak seluk beluknya, persyaratan yang harus dipenuhi, tidak bertele-tele, tidak mencari kesempatan dalam kesempitan.

Sedangkan kata sederhana itu sendiri menurut Echois dan Hasan Shadely (1976), mempunyai pengertian suatu yang dapat diatur secara mudah, luwes dan bersifat moderat.

Kemudian menteri PAN melalui Keputusan No.81/1995, menjelaskan bahwa kesederhanaan adalah prosedur atau tata cara pelayanan yang mudah, cepat, dan tidak berbelit-belit, sehingga mudah dipahami dan dilaksanakan.

#### **h. Transparansi**

Kepuasan masyarakat pengguna jasa dalam menerima pelayanan yang diberikan oleh karyawan di suatu organisasi antara lain, karena adanya transparansi atau keterbukaan didalam organisasi tersebut. Transparansi terhadap prosedur pelayanan ini meliputi persyaratan antara lain, standar waktu yang telah ditentukan semua dalam proses pengurusan, biaya yang dibutuhkan dalam pengurusan.

Sondang P. Siagian (1994 : 7), mengatakan bahwa birokrasi pemerintahan yang transparan adalah dengan adanya keterbukaan, sehingga masyarakat pengguna jasa dapat melakukan pengawasan untuk menjamin aparat pemerintah benar-benar bertindak demi kepentingan bangsa dalam penyelenggaraan fungsinya.

Pelayanan pemerintah adalah hak setiap warganegara karena ketika pemerintah telah mendapat mandat dari warga negara untuk mewakili warganegara dalam mengatur negara maka pemerintah memberikan hak kepada warganegara terutama dalam melayani kebutuhan warganegara. Tetapi masih terdapat kemungkinan tidak adanya layanan yang baik dan memadai yang disebabkan oleh (Moenir, 2000 : 40):

1. Tidak atau kurangnya kesadaran pegawai pemerintah terhadap tugas atau kewajiban yang menjadi tanggungjawabnya, akibatnya mereka bekerja dan melayani secara seenaknya dan santai, padahal orang yang menunggu hasil kerjanya sudah gelisah. Akibat wajar dari ini adalah tidak adanya disiplin kerja.
2. Sistem, prosedur dan metode atau cara kerja yang tidak memadai sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.
3. Pengorganisasian tugas pelayanan yang belum serasi sehingga terjadi simpang siur penanganan tugas, tumpang tindih atau tercecernya suatu tugas.
4. Pendapatan pegawai yang tidak mencukupi atau memenuhi kebutuhan hidup meskipun secara minimal. Akibatnya pegawai tidak tenang dalam bekerja, berusaha mencari tambahan pendapatan dalam jam kerja dengan cara antara lain “ menjual” jasa pelayanan kantor kepada warganegara yang membutuhkan padahal jasa tersebut adalah tugas pokoknya di kantor pemerintah.
5. Kemampuan pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya. Akibatnya hasil pekerjaan tidak memenuhi standar yang telah ditentukan.
6. Tidak terjadinya sarana pelayanan yang memadai. Akibatnya pekerjaan menjadi lamban, waktu banyak hilang dan penyelesaian masalah akan menjadi lambat juga.

Hak pelayanan itu universal yang berarti hak pelayanan itu akan berlaku bagi seluruh warganegara baik pegawai negeri itu sendiri yang memberikan pelayanan maupun warganegara biasa. Hak pelayanan itu berlaku bagi siapa saja yang berkepentingan atas hak itu. Sebagai pihak yang berkepentingan ingin memperoleh pelayanan yang baik dan memuaskan, maka pelayanan yang didambakan adalah (Moenir, 2000 : 40):

1. Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan yang kadang-kadang dibuat-buat. Beberapa hambatan yang sering ditemui yang terasa menjengkelkan karena terlihat ada unsur kesenjangan, artinya dengan sadar dilakukan misalnya:
  - a. Waktu sudah menunjukkan jam mulai bekerja tetapi petugas yang bersangkutan masih asyik mengobrol dengan teman kerja, sementara orang yang menunggu sudah banyak. Bahkan yang lebih parah lagi adalah petugasnya pergi “ngopi” ke kedai kopi atau warung nasi untuk sarapan pagi, padahal seharusnya sarapan dilakukan di rumah atau sebelum jam kerja.
  - b. Petugas bekerja sambil ngobrol dengan teman kerja sehingga berakibat lambat dalam pelayanan dan pekerjaan;
  - c. Pejabat yang seharusnya menandatangani dokumen sedang tidak ada di tempat dengan alasan yang tidak jelas dan sulit dibuktikan atau diterima akan sehat.
  - d. Hambatan lain yang dirasa sangat mengganggu bagi orang-orang yang berkepentingan untuk dilayani.
2. Memperoleh layanan secara wajar tanpa gerutukan, sindiran petugas atau kata-kata yang mengarah pada permintaan sesuatu oleh petugas dengan alasan dinas (biaya fotokopi, cetak, kertas dan lainnya) atau dengan alasan kesejahteraan petugas. Kata-kata itu kadang-kadang sangat mengibawa walaupun itu lagu lama yang menggugah orang untuk memberi imbalan yang tidak resmi.
3. Mendapatkan perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama, tertib, dan tidak pandang bulu. Artinya kalau memang untuk pengurusan suatu dokumen itu harus tertib dan antri, dan persyaratan harus lengkap, hendaknya semuanya diwajibkan antri dan tidak diperkenankan adanya jalan belakang.

Pelayanan adalah suatu usaha untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan oleh orang lain. Pelayanan dapat berupa menyiapkan atau mengurus barang atau menyiapkan atau mengurus jasa. Kualitas mengandung banyak arti, beberapa contohnya adalah sebagai berikut (Soetopo, 1999 ; 4):

1. Kesesuaian dengan persyaratan yang diberikan
2. Kecocokan dengan pemakai
3. Perbaikan berkelanjutan
4. Bebas dari kerusakan/cacat/kesalahan
5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan atau pengguna layanan sejak awal proses dan setiap saat.
6. Melakukan segala sesuatu secara benar; dan
7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan atau pelanggan merasa puas.

Pada perinsipnya pengertian-pengertian tersebut diatas dapat diterima, dan ciri-ciri kualitas adalah (Soetopo, 1999 : 4);

1. Ketepatan waktu pelayanan yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses
2. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan
3. Akurasi pelayanan yang meliputi bebas dari kesalahan-kesalahan
4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer.

Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain.

#### **D. Dimensi - dimensi Kualitas Pelayanan**

Parasuraman, Zaithami dan Beryy, (1994 : 111), mengatakan salah satu pendekatan kualitas pelayanan yang banyak dijadikan acuan adalah model Servqual (Service Quality). Melalui pendekatan ini, selanjutnya Parasuraman, Zeithami dan Berry, (1994 : 124), mengidentifikasi ada lima dimensi Servqual (Service Quality) yang digunakan pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan jasa yaitu sebagai berikut :

- a. **Tangibles**, atau bukti fisik adalah kemampuan suatu perusahaan dalam menunjuk eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan, sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Yang meliputi fasilitas fisik (gedung bangunan, peralatan kantor, dan lainnya), serta penampilan pengabdian.
- b. **Reliability**, atau kehandalan adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan dengan akurasi tinggi.
- c. **Responsiveness**, atau ketepatan adalah suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat pada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan pelanggan menunggu tanpa adanya suatu kejelasan menyebabkan persepsi terhadap kualitas pelayanan.
- d. **Assurance**, atau jaminan dan pengetahuan adalah pengetahuan kesopanan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan

rasa percaya kepada pelanggan kepada perusahaan. Terdiri dari beberapa komponen yaitu, komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.

- e. *Emphaty*, atau empati adalah memberikan perhatian tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupa memahami keinginan pelanggan.

Selanjutnya dari kelima *Service Quality* diatas masing-masing mempunyai beberapa indikator sebagai berikut :

1. *Tengibles* (bukti fisik), indikatornya adalah
  - a. Letak/lokasi
  - b. Kesiapan ruang parkir
  - c. Sarana dan prasarana pelayanan
2. *Reliability* (kehandalan), indikatornya adalah
  - a. Ketepatan waktu pelayanan
  - b. Pelayanan yang sama antar pelanggan
  - c. Kesederhanaan prosedur
3. *Responsiveness* (ketepatan), indikatornya adalah:
  - a. Kecepatan pelayanan
  - b. Penyampaian informasi dengan jelas
  - c. Bersikap simpatik kepada para pelanggan
4. *Assurance* (jaminan), indikatornya adalah :
  - a. Sikap santun dalam memberikan pelayanan
  - b. Pengetahuan pegawai tentang pelayanan
  - c. Sikap yang terpercaya
5. *Emphaty* (empati), indikatornya adalah :
  - a. Dapat memahami keinginan pelanggan
  - b. Keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan
  - c. Memberikan perhatian yang tinggi

#### **E. Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan (masyarakat) menjadi sangat penting (urgensi) dalam kehidupan suatu organisasi baik publik atau privat. Hal ini sejalan dengan pendapat Sudarsono et al (1998 : 54 - 55) yang mengemukakan urgensi tentang kepuasan pelanggan:

1. Kepuasan pelanggan adalah alat paling ampuh bagi kehidupan organisasi kita;
2. Pelanggan harus diberi pelayanan yang terbaik dan seoptimal mungkin;
3. Kepuasan pelanggan memerlukan upaya kerja profesional yang mantap;
4. Memuaskan pelanggan merupakan tanggungjawab semua pihak dalam organisasi.

5. Pelayanan yang memuaskan adalah tindakan kita bukan advertensi atau iklan yang kita gambarkan.

Pelayanan publik banyak sekali jenisnya, terutama bila di lihat dari kebutuhan masyarakat meliputi kebutuhan makanan, pakaian, perumahan, kesehatan, pendidikan dan sebagainya. Tugas pokok pemerintah yang harus memberikan pelayanan kepada masyarakat bisa dibedakan berdasarkan kekhususan pelayanan yang diberikan. Jenis pelayanan yang diberikan dapat di lihat dari tugas setiap departemen yang menangani urusan-urusan yang berkaitan dengan masyarakat, termasuk pemerintah daerah. Secara operasional, Saefullah (1999 : 9) membedakan pelayanan umum yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat terbagi dalam dua kelompok besar, yakni:

1. Pelayanan umum yang diberikan tanpa memperhatikan orang perorangan, tetapi keperluan masyarakat secara umum. Pelayanan ini meliputi penyediaan sarana dan prasarana transportasi, penyediaan pusat-pusat kesehatan, pembangunan lembaga-lembaga pendidikan, pemeliharaan keamanan, dan lain sebagainya.
2. Pelayanan yang diberikan secara orang-perorangan, pelayanan ini meliputi kemudahan-kemudahan dalam memperoleh pemeriksaan kesehatan, memasuki lembaga pendidikan, memperoleh kartu penduduk dan surat-surat lainnya, pembelian karcis perjalanan, dan sebagainya.

Menurut Sadu Wasistiono (2003 : 47) ada beberapa jenis pelayanan umum yang diberikan oleh suatu instansi pemerintah kepada masyarakat luas, tergantung pada jenis jasa yang dihasilkan diantaranya berupa :

- a. Jasa pelayanan administasi;
- b. Jasa penyuluhan;
- c. Jasa konsultasi;
- d. Jasa pelayana teknis;
- e. Jasa penyewaan.

Pelayanan yang berorientasi pelanggan menurut Osborne dan Gaebler (2000 : 208 - 212) mempunyai beberapa keunggulan yang secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Sistem yang berorientasi pelanggan memaksa pemberi jasa untuk dapat bertanggungjawab kepada pelanggan.
2. Sistem yang berorientasi pelanggan mendepolitisasi keputusan terhadap pilihan pemberi jasa.
3. Sistem yang berorientasi pelanggan memberi kesempatan kepada orang untuk memilih diantara berbagai macam pelayanan.
4. Sistem yang berorientasi pelanggan pemborosannya lebih sedikit karena pasokan disesuaikan dengan permintaan.
5. Sistem yang berorientasi pelanggan mendorong pelanggan untuk membuat pilihan dan sistem yang berorientasi pelanggan mendorong untuk pelanggan yang berkomitmen.
6. Sistem yang berorientasi pelanggan menciptakan peluang lebih besar bagi keadilan.

Pentingnya pelayanan yang berorientasi pada pelanggan haruslah menjadi agenda utama bagi pemerintah. Menurut Thoha (1995 : 163) zaman ini adalah zaman memihak kepada rakyat, memihak kepada yang lemah, memihak kepada demokrasi.

Pelayanan yang berorientasi pelanggan lebih lanjut dikemukakan oleh Karl Albrecht dalam Tjiptono (1996 : 48) melalui konsepnya tentang segitiga pelayanan yang berfokus pada pelanggan yaitu: sistem, karyawan ataupun strategi organisasi yang diorientasikan bagi pelanggan. Hal ini, mengandung arti bahwa organisasi yang dimaksud dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan dipandang sebagai pihak yang menjadi kunci setiap usaha untuk meningkatkan cara organisasi melakukan aktivitasnya. Karena itulah pelanggan menjadi pusat segitiga pelayanan tersebut. Menurut Siagian (2002 : 25) organisasi yang dikelola dengan baik akan berupaya sekuat mungkin agar dalam berintraksi dengan para pelanggan organisasi, akan selalu berusaha untuk memperoleh kepercayaan para pelanggannya dalam mendapatkan produknya mungkin untuk mempertahankan eksistensinya.



Sударsono et al (1998 : 40) mengemukakan bahwa sistem dan strategi kualitas yang berfokus pada pelanggan dapat efektif apabila kita memperhatikan dimensi-dimensi perbaikan kualitas seperti:

1. Ketetapan waktu pelayanan;
2. Akurasi pelayanan;
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;
4. Tanggungjawab;
5. Kemudahan dalam memperoleh pelayanan;
6. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan dan atribut pendukung lainnya.

Berkaitan dengan pengertian kepuasan, menurut Richard F. Gerson (2004 : 5) mengartikan bahwa bila sebuah produk atau jasa memenuhi atau melampaui harapan pelanggan, biasanya pelanggan merasa puas. Selanjutnya menurut Handi Irawan (2004 : 37 - 40) ada 5 (lima) faktor pendorong kepuasan yakni :

1. Kualitas produk;
2. Harga;
3. Service quality;
4. Emotional factory;
5. Kemudahan.

Menurut Oliver (1980) sebagaimana dikemukakan oleh Supranto (1997 : 222 - 223) memberikan arti kepuasan sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja/hasil yang dirasakannya dengan harapan. Dengan kata lain, tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Apabila kinerja di bawah harapan, maka pelanggan akan kecewa, bila sesuai harapan maka pelanggan akan merasa puas. Bila kinerja melebihi harapan maka pelanggan akan sangat puas. Setidaknya bagi pelanggan yang merasa puas akan setia lebih lama kepada produk yang dihasilkan oleh suatu organisasi.

Menurut Philip Kotler dalam Supranto (1997 : 46), kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja atau hasil suatu produk dengan harapan-harapannya. Selanjutnya Handi Irawan (2004 : 5), kepuasan sebagai persepsi terhadap produk atau jasa yang telah memenuhi harapannya. Karena itu, pelanggan tidak akan puas apabila pelanggan mempunyai persepsi bahwa harapannya belum dipenuhi. Pelanggan akan merasa puas jika persepsinya sama atau lebih dari harapannya.

Lukman Sampara (2002 : 119) mendefinisikan kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya, karena itu maka tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Dengan demikian pelanggan dapat merasakan hal-hal sebagai berikut ini :

1. Kalau kinerja dibawah harapan, pelanggan akan merasa kecewa.
2. Kalau kinerja sesuai dengan harapan, pelanggan akan merasa puas.
3. Kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan akan merasa puas, senang dan gembira.

Pengertian pelanggan dapat kita lihat dari beberapa pendapat berikut ini, diantaranya oleh Morgan sebagaimana dikutip oleh Atmaja (2001 : 25) mengatakan bahwa pelanggan adalah seseorang yang :

1. sangat spesial, penting dan menentukan,
2. membayar gaji saya dan saya bekerja untuknya,
3. tantangan untuk kekesalan menjadi senyuman.

Perkembangan organisasi sektor publik mengharuskan pemahaman bahwa masyarakat adalah pelanggan dari jasa publik yang disediakan oleh pemerintah. Sayangnya sampai saat ini, masih banyak organisasi publik (pemerintah) yang belum mengetahui siapa pelanggannya. Sebenarnya, pelanggan organisasi publik sudah jelas ialah masyarakat. Sudah sewajarnya masyarakat mendapatkan pelayanan yang terbaik/prima dari pemerintah.

Begitu berharganya pelanggan, sampai-sampai aktivitas mencari dan mempertahankannya selalu menarik untuk dipelajari. Menurut Handi Irawan (2004 : 7) menyatakan bahwa pelanggan adalah orang yang paling penting, dimana pelanggan tidak bergantung kepada kita, tetapi kita yang bergantung kepadanya. Pelanggan tidak pernah mengganggu pekerjaan kita, sebab dia adalah tujuan dari pekerjaan kita. Sedangkan menurut Oka A.Yoeti (2003 : 11) pelanggan adalah masyarakat pada umumnya yang membutuhkan produk atau jasa.

Produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi, harus mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Day seperti dikutip Tjiptono (1996 : 102) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan setelah pemakaiannya. Sejalan dengan pendapat itu, Wiki dalam Tjiptono (1996 : 102) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman mengkonsumsi suatu produk atau jasa. Sedangkan et al seperti yang dikutip Tjiptono (1996 : 105) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi terhadap purna jasa dimana alternative yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan, sebaliknya ketidakpuasan terjadi jika hasil tidak memenuhi harapan.

Lukman Sampara (2003 : 191) menyatakan bahwa salah satu ukuran keberhasilan kita menyajikan pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani. Kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan oleh pelanggan dengan kenyataan yang didapat. Kepuasan pelanggan adalah salah satu alat untuk memenangkan persaingan.

Gaspezs (1997 : 34) menyatakan bahwa pada dasarnya kepuasan pelanggan dapat didefenisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan dapat terpenuhinya oleh suatu produk yang dikonsumsi. Zaithaml et.al dalam Husein Martani (1995 : 8) menyatakan bahwa

kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan atas suatu layanan yang dialaminya. Kotler dalam Tjiptono (1996 : 146) mengemukakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan (berkaitan dengan kinerja pelayanan) dibandingkan dengan pengharapannya.

Berdasarkan defenisi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan pelanggan merupakan fungsi dari harapan pelanggan terhadap kinerja yang dirasakan. Bila kinerja dibawah pengharapannya, maka pelanggan akan kecewa, sedangkan bila kinerja dapat melebihi pengharapannya maka pelanggan akan sangat puas, senang dan gembira.

Selanjutnya menurut pendapat Oliver dalam Supranto (1997 : 222 - 223) menyatakan bahwa tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Apabila kinerja dibawah harapan, maka pelanggan akan kecewa, bila sesuai dengan harapan maka pelanggan akan puas dan bila kinerja melebihi harapan maka pelanggan akan sangat puas.

Seseorang yang bertugas sebagai paratur pelayanan, sangat penting mencatat bahwa seorang yang sangat puas atau senang akan memiliki ikatan emosional dengan mereka atau keberadaan organisasi tersebut dan di sini bukan hanya prefensi rasional yang berbicara. Aparatur pelayanan dihadapkan pada tantangan membangun budaya organisasi, sehingga semua orang yang ada dalam lingkungan organisasi itu bertujuan untuk memuaskan pelanggan demi mencapai sasaran pembentukan suatu organisasi.

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama didalam memberikan pelayanan yang berkualitas (pelayanan prima). Tugas pokok aparatur pelayanan adalah berusaha semaksimal mungkin untuk memuaskan pelanggannya. Kepuasan pelanggan dapat dicapai oleh suatu organisasi apabila aparatur pelayanan mengetahui apa yang menjadi keinginan pelanggannya.

## F. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Kata anggaran diterjemahkan dari bahasa Inggris yaitu *budget*. Kata *budget* itu sendiri berasal dari bahasa Inggris Tengah yaitu *budget* yang berarti tas milik raja yang berisikan uang untuk keperluan pengeluaran untuk publik/masyarakatnya (Schiavo-Campo, 2002;ch.2;1). Mulanya, anggaran dikembangkan dengan tujuan agar parlemen atau senat (Dewan Perwakilan Rakyat/DPR) dapat mengontrol, mengendalikan dan mengawasi anggaran mempunyai berbagai tujuan, termasuk untuk pembangunan ekonomi masyarakat baik fisik maupun non fisik, sosial kemasyarakatan, agama, dan juga distribusi pendapatan.

Anggaran adalah gambaran kebijakan pemerintah bidang keuangan. Keuangan pemerintah adalah semua hak dan kewajiban pemerintah yang dapat dinilai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik yang berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan milik pemerintah sehubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban dimaksud (Halim, 2002 ; 10).

Hak-hak pemerintah adalah segala hak atau usaha yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka mengisi kas negara, misalnya mencetak uang, menarik pajak dan retribusi, serta mengadakan pinjaman. Kewajiban pemerintah adalah kewajiban untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yang pada prinsipnya adalah untuk mensejahterakan seluruh rakyat, melayani masyarakat umum, dan sebagai aparat pembangunan.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan ruang lingkup keuangan negara yang dikelola langsung oleh pemerintah pusat. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan analog dengan kedudukan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dalam keuangan negara, merupakan ruang

lingkup keuangan daerah yang dikelola langsung oleh pemerintah daerah. Menurut NCGA (the National Committee on Governmental Accounting), anggaran adalah sebagai berikut (Halim, 2002 ; 12):

*A budget is plan of financial operation embodying an estimated of proposed expenditures for a given period of time and the proposed means of financing them.*

Oleh karena itu, anggaran adalah rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, yang meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu tertentu, beserta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut.

Anggaran Pendapatan Belanja Daerah yang masih dipakai sekarang adalah dalam bentuk 2 (dua) sisi yaitu sisi penerimaan dan sisi pengeluaran, yang dalam bahasa akuntansi disebut T-Table. Sisi penerimaan akan berisikan Pendapatan Asli Daerah sebagai pencerminan potensi ekonomi daerah, Dana Perimbangan yang merupakan cerminan atas perhatian Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah dengan maksud menyeimbangkan laju pembangunan antar daerah. Sisi penerimaan juga berisikan Pendapatan lain-lain yang dapat berupa hutang dalam negeri atau luar negeri atau hutang luar maupun hibah atau sejenis.

Anggaran Pendapatan Belanja Daerah merupakan satu proses penganggaran daerah termasuk kategori perencanaan jangka pendek yang merupakan bagian dari perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang (Depdagri ; 89). Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan dalam jangka waktu satu tahun. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk periode waktu 5 (lima) tahunan. Perencanaan jangka panjang adalah perencanaan untuk periode 25 (dua puluh lima) tahun. Penganggaran daerah terdiri atas formulasi kebijakan anggaran

dan perencanaan operasional anggaran. Penyusunan arah dan kebijakan umum Anggaran Pendapatan Belanja Daerah termasuk kategori formulasi kebijakan anggaran yang terjadi acuan dalam perencanaan operasional anggaran. Formulasi kebijakan anggaran berkaitan dengan analisa fiskal, sedangkan perencanaan operasional anggaran lebih ditekankan pada alokasi sumberdaya.

Penganggaran dimulai dengan masuknya usulan-usulan proyek/kegiatan dari unit-unit kerja ke unit kerja yang bertugas merencanakan pembangunan daerah. Jika telah tercapai kesesuaian antara usulan-usulan kegiatan dengan dana yang tersedia dan anggaran itu telah disetujui, maka selanjutnya akan memasuki tahap pencairan dana.

Tahap pencairan dana dikelola oleh unit kerja keuangan yang akan melakukan dan mengawasi pencairan dana untuk seluruh usulan kegiatan yang telah disetujui. Pencairan dana akan dilakukan oleh pegawai-pegawai yang telah ditunjuk oleh Kepala Daerah yang disebut Bendaharawan Pengeluaran dan bendaharawan pengeluaran pembantu. Sedangkan jika kegiatan itu dilaksanakan oleh pihak rekanan atau kontraktor, maka pencairan dana akan dilakukan oleh rekanan sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati.

### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Lokasi dan Situs Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Biro Umum Bagian Keuangan Kantor Gubernur Propinsi Kepulauan Riau.

### **B. Teknik Penentuan Subyek**

Untuk memperoleh data penelitian, maka sumber-sumber data akan diperoleh dengan cara :

#### **1. Subyek Penelitian**

Subyek Penelitian dipilih secara purposive, Subyek Penelitian dipilih ini adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian yang akan diteliti oleh peneliti (Lexy J Moloeng : 1998). Responden dipilih dalam penelitian ini adalah :

1. Bendaharawan Pengeluaran
2. Bendaharawan Pengeluaran Pembantu

Sebagaimana diketahui, Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau mempunyai 1 orang bendaharawan pengeluaran dan 8 orang bendaharawan pengeluaran pembantu. Untuk penelitian ini, peneliti menjadikan 9 bendaharawan tersebut sebagai Subyek Penelitian yang diberikan kuesioner untuk dijawab oleh para bendaharawan.



#### a. Rekanan/Kontraktor

Rekanan atau kontraktor yang mengajukan tagihan dibagian keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sekitar 50 perusahaan. Untuk penelitian ini peneliti menjadikan 18 rekanan tersebut sebagai Subyek Penelitian. Adapun yang peneliti lakukan dengan cara Convenient Sampling untuk menyebarkan kuesioner kepada rekanan. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini

Tabel 3.1

#### Jumlah Subyek Penelitian

Nomor	Subyek Penelitian	Jumlah/orang
1.	Bendaharawan Pengeluaran	1
2.	Bendaharawan Pengeluaran Pembantu	8
3.	Rekanan/Kontraktor	18
	Jumlah	27

Sumber : Data primer diolah tahun 2010

## 2. Instrumen Penelitian

#### a. Kuesioner

Daftar pertanyaan disebarkan kepada Subyek Penelitian dan dipakai untuk mengumpulkan fakta-fakta yang berupa persepsi Subyek Penelitian tentang kualitas pelayanan bagian keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Kuesioner dikemas berdasarkan Matrix Instrumen Penelitian. Tabel 3.2 tersebut di bawah ini merupakan matrix penelitian yang menggambarkan indikator-indikator diteliti.

Tabel 3.2

Matrix Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir-butir Kuisisioner
Kualitas Pelayanan	Reliability	a. Ketepatan waktu pelayanan	2
		b. Pelayanan yang sama antar pelanggan	7
		c. Kesederhanaan prosedur	15
	Responsiveness	a. Penyampaian informasi dengan jelas	5
		b. Bersikap simpatik kepada para pelanggan	14
	Assurance	a. Sikap santun dalam memberikan pelayanan	9
		b. Pengetahuan pegawai tentang pelayanan	10
	Emphaty	a. Keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan	13
b. Memberikan perhatian yang tinggi		8	

Sumber : Data primer diolah tahun 2010

**b. Pedoman Wawancara**

Wawancara dilakukan terhadap Subyek Penelitian yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan. Selain itu juga untuk merespon berbagai pendapat tentang peningkatan kualitas pelayanan dimasa yang akan datang. Dengan cara ini, dapat diperoleh masukan-masukan untuk

memperdalam mengenai kualitas pelayanan dan kendala-kendalanya pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

### **C. Analisis Data**

Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan analisis Diskriptif berupa persentase. Analisis data ini diharapkan mampu menggali informasi yang lebih luas, mendetil dan mendalam dari fenomena yang terjadi juga dapat mengkaji temuan-temuan dari kasus yang terjadi dilokasi penelitian, sehingga kajian yang diperoleh dapat mengembangkan konsep sesuai dengan teori. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas dan dapat menjawab berbagai masalah menyangkut kualitas pelayanan dan kendala-kendala yang dihadapi.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Sekretariat Daerah sebagai salah satu organisasi perangkat daerah yang ada pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau berada di bawah dan langsung bertanggungjawab kepada Gubernur telah dibentuk pada tahun 2008 melalui Perda Provinsi Kepulauan Riau Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Wilayah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

##### 1. Tugas dan Fungsi

Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dengan dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Sekretariat Daerah mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah;
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;
- d. Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah; dan
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat Daerah terdiri dari :

- a. Sekretaris Daerah;
- b. Staf Ahli;
- c. Asisten Sekretaris Daerah;
- d. Biro;
- e. Bagian;
- f. Subbagian.

Staf Ahli terdiri dari:

- a. Staf ahli bidang Hukum dan Politik;
- b. Staf ahli bidang Pemerintahan;
- c. Staf ahli bidang Pembangunan;
- d. Staf ahli bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia;
- e. Staf ahli bidang Ekonomi dan Keuangan.

Asisten Sekretaris Daerah terdiri atas:

- a. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat;
- b. Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
- c. Asisten Administrasi Umum.

Asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan koordinasi dan penyusunan kebijakan daerah di bidang administrasi pemerintahan, pemberdayaan perempuan dan administrasi kesejahteraan rakyat.

Untuk menyelenggarakan tugas, Asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat mempunyai fungsi:

- a. Pengkoordinasian perumusan dan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan daerah dan kebijakan kepala daerah di bidang pemerintahan;
- b. Pengkoordinasian perumusan dan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan daerah dan kepala daerah di bidang pemberdayaan perempuan;
- c. Pengkoordinasian perumusan dan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan daerah dan kebijakan kepala daerah di bidang kesejahteraan rakyat;
- d. Penyiapan bahan koordinasi penyelenggaraan tugas umum pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dan Kabupaten/ Kota di bidang pemerintahan, pemberdayaan perempuan, dan kesejahteraan rakyat;
- e. Pelaksanaan tugas lain di bidang pemerintahan, pemberdayaan perempuan, dan kesejahteraan rakyat yang diberikan Gubernur atau Sekretaris Daerah.

Asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat, terdiri atas:

- a. Biro Administrasi Pemerintahan Umum;
- b. Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan;
- c. Biro Pemberdayaan Perempuan.

Biro administrasi pemerintahan umum mempunyai tugas menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitasi, koordinasi serta pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum, otonomi daerah, pemerintahan desa dan pertanahan.

Untuk menyelenggarakan tugas, biro administrasi pemerintahan umum mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan pembinaan dan perumusan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan umum;
- b. Penyiapan bahan pembinaan dan perumusan kebijakan penyelenggaraan otonomi daerah;
- c. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan pembinaan pemerintah desa;
- d. Penyusunan bahan pembinaan dan perumusan kebijakan dibidang pertahanan;
- e. Pelaksanaan fasilitas, koordinasi dibidang pemerintahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya;
- f. Penyelenggaraan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dibidang pemerintah;
- g. Penyelenggaraan urusan ketatausahaan Biro;
- h. Penyelenggaraan tugas lainnya, tugas dekonstruksi dan tugas pembantu dibidang pemerintahan yang diberikan Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Pemerintah dan Kesejahteraan Rakyat.

Biro Administrasi Pemerintahan Umum, membawahi :

1. Bagian Pemerintah Umum, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Tata Usaha Biro;
  - b. Sub Bagian Dekonstruksi dan Tugas Pembantuan;
  - c. Sub Bagian Perbatasan Wilayah.
2. Bagian Otonomi Daerah, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Daerah, terdiri dari :
  - b. Sub Bagian Kerjasama Antar Daerah;
  - c. Sub Bagian Bina Administrasi dan Perangkat Daerah.
3. Bagian Pemerintah Daerah Desa, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Sarana dan prasarana Pemerintah Daerah Desa/ Kelurahan;
  - b. Sub Bagian Peningkatan Kapasitas dan Administrasi Desa;
  - c. Sub Bagian BPD dan Lembaga Kemasyarakatan.
4. Bagian Pertahanan, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Perizinan;
  - b. Sub Bagian Pengadaan Lahan;
  - c. Sub Bagian Sengketa Lahan.

Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan mempunyai tugas menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitas, koordinasi dan pembinaan di bidang pendidikan dan kesehatan, keagamaan dan social kemasyarakatan.

Untuk menyelenggarakan tugas, Biro Administarsi Kesejahteraan dan Kemasyaraktan mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program kerja dibidang administrasi kesejahteraan;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitas, koordinasi di bidang pendidikan dan kesehatan;
- c. penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitas, koordinasi di bidang keagamaan;
- d. Pembinaan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitas, koordinasi di bidang administrasi;
- e. Penyelenggaraan urusan ketata usahan biro;
- f. Pelaksanaan tugas lain di bidang pendidikan dan kesehatan, keagamaan, sosial kemasyarakatan yang diserahkan Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Pemerintah dan Kesejahteraan.

Biro Administrasi Kesejahteraan dan Kemasyarakatan, membawahi :

1. Bagian Pendidikan dan Kesehatan, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Pendidikan.
  - b. Sub Bagian Kesehatan.
2. Bagian Keamanan, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Keamanan;
  - b. Sub Bagian Pembinaan Mental dan Spiritual.
3. Bagian Administrasi Sosial, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Tata Usaha Biro;
  - b. Sub Bagian Pendataan dan Evaluasi.

Biro Pemberdayaan Perempuan, mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis dibidang Pemberdayaan Perempuan, Ekonomi Perempuan, Perlindungan Anak dan Kesejahteraan Keluarga.

Dalam penyelenggaraan tugas, Biro Pemberdayaan Perempuan mempunyai fungsi :

- a. Perumusan kebijakan di bidang pemberdayaan perempuan, ekonomi perempuan, perlindungan anak dan perempuan;
- b. Pengkoordinasian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pemberdayaan perempuan, ekonomi perempuan, perlindungan anak dan perempuan;
- c. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan kebijakan dibidang pemberdayaan perempuan, ekonomi perempuan, perlindungan anak dan perempuan;
- d. Pembinaan dan pelaksanaan kebijakan dibidang pemberdayaan perempuan, ekonomi perempuan, perlindungan anak dan perempuan;
- e. Melaksanakan tugas lain dibidang Pemberdayaan Perempuan yang diserahkan oleh Gubernur.

Biro Pemberdayaan Perempuan, membawahi :

1. Bagian Pemberdayaan, Terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Tata Usaha Biro;
  - b. Sub Bagian Pemberdayaan Kualitas Hidup Perempuan;
  - c. Sub Bagian Pemberdayaan Aktivitas Gender.
2. Bagian Ekonomi Perempuan, Terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Usaha Ekonomi dan Kemitraan;
  - b. Sub Bagian Kesejahteraan Keluarga.
3. Bagian Perlindungan, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Perlindungan Perempuan;
  - b. Sub Bagian Perlindungan Anak.

Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan koordinasi dan penyusunan kebijakan daerah dibidang administrasi perekonomian dan pembangunan.

Untuk menyelenggarakan tugas, Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai fungsi :

- a. Pengkoordinasi perumusan dan penyusunan serta melaksanakan kebijakan daerah dan kebijakan Kepala Daerah di bidang administrasi perekonomian dan Pembangunan;
- b. Penyiapan bahan koordinasi penyelenggaraan tugas umum Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota di bidang administrasi perekonomian dan pembangunan;
- c. Pelaksanaan tugas dibidang lain di bidang administrasi perekonomian dan pembangunan yang diberikan Gubernur atau Sekretaris Daerah.

Asisten Perekonomian dan Pembangunan terdiri atas :

- a. Biro Administrasi Perekonomian;
- b. Biro Administrasi Pembangunan.

Biro Administrasi Perekonomian mempunyai tugas menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitas, koordinasi dan pembinaan dibidang administrasi kerja sama ekonomi kebijakan ekonomi, statistic serta mengendalikannya, evaluasi dan pelaporan.

Untuk menyelenggarakan tugas, Biro Administrasi Perekonomian mempunyai tugas :

- a. Penyusunan program kerja di bidang administrasi perekonomian;
- b. Penyiapan bahan dan perumusan Kebijakan, pembinaan, fasilitas, koordinasi dibidang kerjasama ekonomi;
- c. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitas, koordinasi dibidang administrasi kebijakan ekonomi;
- d. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitas, koordinasi dibidang statistik ekonomi;



- e. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi dibidang pengendalian, evaluasi dan laporan;
- f. Pelaksanaan tugas lain di bidang administrasi perekonomian yang diberikan oleh Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Ekonomi dan Pembangunan.

Biro Administrasi Perekonomian, membawahi :

1. Bagian Kerjasam Ekonomi, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Tata Usaha Biro;
  - b. Sub Bagian Kerjasama;
  - c. Sub Bagian Pembinaan BUMD dan Lembaga Perekonomian.
2. Bagian Kebijakan Ekonomi, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Makro Ekonomi;
  - b. Sub Bagian Mikro Ekonomi.
3. Bagian Statistik Ekonomi, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Pendataan;
  - b. Sub Bagian Analisa dan Pelaporan.

Biro Administrasi Pembangunan mempunyai tugas menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitas, koordinasi dan pembinaan teknis dibidang administrasi APBN, administrasi APBD, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pembangunan.

Untuk menyelenggarakan tugas, Biro Administrasi Pembangunan mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan program kerja di bidang administrasi pembangunan;
- b. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitas, koordinasi dibidang pembangunan;
- c. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi dibidang administrasi kebijakan ekonomi;
- d. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi dibidang statistik ekonomi;
- e. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitasi, koordinasi dibidang pengendalian, evaluasi dan laporan pembangunan;
- f. Pelaksanaan tugas lain di bidang administrasi APBN, administrasi APBD, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pembangunan yang diberikan Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Perekonomi dan Pembangunan.

Biro Administrasi Pembangunan, membawahi :

1. Bagian Administrasi APBN, terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Penyusunan Evaluasi dan Pelaporan APBN;
  - b. Sub Bagian Tata Usaha Biro.
2. Bagian Administrasi APBD, terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Penyusunan Program APBD;
  - b. Sub Bagian SDM Kebijakan Pengendalian Barang/Jasa.

3. Bagian Pengendalian, Evaluasi dan Pelaporan, terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Pengendalian Pembangunan;
  - b. Sub Bagian Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Belanja Bantuan Masyarakat;
  - c. Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan.

Asisten Administrasi Umum mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan tugas koordinasi dan penyusunan kebijakan daerah di bidang perlengkapan, umum serta hukum dan organisasi dan tata laksana.

Untuk menyelenggarakan tugas, Asisten Administrasi Umum mempunyai tugas :

- a. Pengkoordinasian perumusan dan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan daerah dan kebijakan Kepala Daerah di bidang perlengkapan, umum, hukum serta organisasi dan tata laksana;
- b. Penyiapan bahan koordinasi penyelenggaraan tugas umum Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota dibidang perlengkapan, umum, hukum dan serta organisasi dan tata laksana;
- c. Pelaksanaan tugas lain dibidang perlengkapan umum, hukum serta organisasi dan tata laksana yang diberikan Gubernur atau Sekretaris Daerah.

Asisten Administrasi Umum terdiri dari :

- a. Biro Perlengkapan;
- b. Biro Umum;
- c. Biro Hukum dan Organisasi dan Tata Laksana.

Biro Perlengkapan mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan dibidang penyelenggaraan kegiatan perencanaan dan penentuan kebutuhan, penganggaran, standarisasi barang dan harga, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, pengamanan dan manfaat perlengkapan daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas, Biro Perlengkapan mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan Program dan petunjuk pelaksanaan dibidang penyelenggaraan pengelolaan barang;
- b. Pelaksanaan administrasi barang/perlengkapan dan memberi izin pemakaian asset sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Pelaksanaan pembinaan dan evaluasi penyelenggaraan pengelolaan barang;
- d. Pengumpulan bahan koordinasi, pembinaan dan petunjuk pelaksanaan dibidang pengelolaan barang;
- e. Pengkoordinasian pengadaan sarana dan prasarana kebutuhan barang unit-unit kerja dilingkungan Pemerintah Provinsi;
- f. Pelaksanaan tugas lainnya dibidang perlengkapan yang diberikan oleh Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Administrasi Umum.

Biro Perlengkapan, membawahi :

1. Bagian Administrasi, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Perencanaan dan Tata Usaha Barang;
  - b. Sub Bagian Tata Usaha Biro;
  - c. Sub Bagian Inventaris dan Pengawasan.
2. Bagian Pengadaan dan penyimpanan Barang, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Pengadaan Perlengkapan dan Alat Tulis Kantor;
  - b. Sub Bagian Pengadaan Barang dan Inventaris;
  - c. Sub Bagian Pemeliharaan Fasilitas dan Utilitas Kantor.
3. Bagian Pemeliharaan dan Penyimpanan Barang, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Pemeliharaan Barang Bergerak;
  - b. Sub Bagian Pemeliharaan Barang Tidak Bergerak;
  - c. Sub Bagian Pemeliharaan Fasilitas dan Utilitas Kantor.

Biro Umum mempunyai tugas menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, fasilitas, koordinasi dan pembinaan dibidang keuangan sekretariat, urusan rumah tangga, tata usaha serta humas dan protokol.

Untuk menyelenggarakan tugas, Biro Umum mempunyai tugas :

- a. Pelaksanaan urusan piñata usahan keuangan;
- b. Pelaksanaan urusan ketatausahaan dan kerumahtanggaan;
- c. Pelaksanaan urusan surat menyurat dan kearsipan dinamis daerah;
- d. Pelaksanaan urusan kehumasan dan protocol Daerah;
- e. Penyelenggaraan Urusan rumah tangga dan Pimpinan;
- f. Pelayanan admnistrasi kepala Pimpinan Pemerintah Daerah;
- g. Pelaksanaan tugas lainnya di bidang umum yang diberikan Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Administrasi.

Biro Umum, membawahi :

1. Bagian Keuangan, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Pembukuan dan Palaporan;
  - b. Sub Bagian Verifikasi;
  - c. Sub Bagian Perjalanan Dinas.
2. Bagian Rumah Tangga, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Rumah Tangga Kepala Daerah;
  - b. Sub Bagian Umum dan Transportasi;
  - c. Sub Bagian Akomodasi.
3. Bagian Tata Usaha, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Administrasi;
  - b. Sub Bagian Kepegawaian;
  - c. Sub Bagian Sandi.

4. Bagian Humas dan Protokol, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Humas;
  - b. Sub Bagian Protokol;
  - c. Sub Bagian Informasi dan Dokumentasi.

Biro Hukum dan Ortal mempunyai tugas menyiapkan bahan dan perumusan kebijakan, penyusunan peraturan perundang-undangan, pembinaan produk hukum Kabupaten/ Kota, bantuan hukum serta fasilitas, koordinasi dan pembinaan teknis penataan organisasi dan tata laksana.

Untuk menyelenggarakan tugas, Biro Hukum dan Ortal mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program dan pengendalian dibidang hukum dan organisasi;
- b. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan penyusunan peraturan dan perundang-undangan;
- c. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan pembinaan produk hukum Kabupaten/ Kota;
- d. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan pelaksanaan bantuan hukum;
- e. Pelaksanaan fasilitas, koordinasi produk hukum dari Kabupaten Kota;
- f. Pelaksanaan sosialisasi dan dokumentasi hukum produk hukum nasional dan daerah;
- g. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan teknis, fasilitas, koordinasi pelaksanaan analisis jabatan;
- h. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan teknis, fasilitas, koordinasi pelaksanaan analisis jabatan;
- i. Penyiapan bahan dan perumusan kebijakan, pembinaan teknis, fasilitas, koordinasi pelaksanaan standarisasi, sistem, prosedur pelayanan administrasi;
- j. Penyelenggaraan urusan ketatausahaan biro;
- k. Pelaksanaan tugas lainnya dibidang hukum dan organisasi yang diberikan oleh Gubernur, Sekretaris Daerah atau Asisten Pemerintah dan Kesejahteraan Rakyat.

Biro Hukum dan Ortal, membawahi :

1. Bagian Peraturan Perundang-undangan, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Penyusunan Perda;
  - b. Sub Bagian Penyusunan Produk Hukum Lainnya;
  - c. Sub Bagian Dokumentasi dan Perpustakaan.
2. Bagian Bina Produk Hukum Kabupaten/ Kota, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Perumusan Kebijakan Kabupaten/ Kota;
  - b. Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi Kebijakan Kabupaten/ Kota.
3. Bagian Bantuan Hukum, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Sengketa Hukum dan HAM;
  - b. Sub Bagian Penyidikan Pegawai Negeri Sipil;
  - c. Sub Bagian Peyuluhan Hukum.

4. Bagian Organisasi dan Tata Laksana, terdiri dari :
  - a. Sub Bagian Tata Usaha Biro;
  - b. Sub Bagian Analisa Jabatan dan Kelembagaan;
  - c. Sub Bagian Tata Laksana (Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 7 Tahun 2008)

## 2. Visi dan Misi

Guna mendukung terwujudnya visi pembangunan Provinsi Kepulauan Riau, maka visi pembangunan yang hendak dicapai oleh Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah "Terwujudnya Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau menjadi pengelola administrasi pemerintahan yang professional Tahun 2010". Sedangkan untuk merealisasikan visi sebagaimana tersebut, maka misi pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah sebagai berikut:

- a. Mewujudkan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan yang akuntabel;
- b. Mewujudkan kebijakan peraturan dan organisasi yang berkualitas ;
- c. Mewujudkan kebijakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis antara pemerintah daerah dengan stakeholder;
- d. Mewujudkan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat;
- e. Mewujudkan kebijakan yang mendorong pertumbuhan ekonomi;
- f. Mewujudkan kebijakan pembangunan yang berpihak kepada rakyat;
- g. Mewujudkan kebijakan pelayanan internal organisasi yang prima;
- h. Mewujudkan kebijakan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel;
- i. Mewujudkan kebijakan pemberdayaan perempuan yang setara dan mandiri.

## 3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu factor penentu dalam tolak ukur keberhasilan penyelenggaraan pembangunan. Kualitas sumber daya manusia harus mendapat perhatian untuk segera ditingkatkan, sehubungan dengan diberlakukannya otonomi daerah. Oleh karena itu, diberlakukannya otonomi tingkat lokal maka diperlukannya aparatur pemerintah daerah yang diharapkan akan mampu memainkan peranan sebagai pemikir, perencana, pelaksana sekaligus pengawas jalannya kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan masyarakat atas nama kepala daerah. Mengingat peranan yang penting tersebut, pembinaan pegawai harus dimulai sejak dini.

Sekretariat Daerah merupakan organisasi yang mendukung kinerja Gubernur dalam penyelenggaraan pemerintahan, guna melaksanakan tugas pokok dan fungsinya didukung dengan pegawai yang cukup memadai, hal tersebut dapat dilihat jumlah keadaan pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau per 31 Desember 2009.

Tabel 4.1

Keadaan Pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau

Posisi per 31 Desember 2009

No	uraian	Eselon								Staf	
		I.B		II.A/B		III.A		IV.A		Jumlah	Terisi
		Jml	Terisi	Jml	Terisi	Jml	Terisi	Jml	Terisi		
1	Sekretaris Daerah	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
3	Asisten Prekonomian dan Pembangunan.	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
4	Asisten administrasi umum	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
5	Biro pemberdayaan Perempuan	-	-	1	1	3	3	7	3	21	17
6	Biro Administarsi Pemerintahan	-	-	1	1	4	4	12	10	36	17
7	Biro Administrasi Kesajahteraan Rakyat	-	-	1	1	3	3	6	4	18	21
8	Biro Adminstrasi Prekonomian	-	-	1	1	3	3	7	2	21	13
9	Biro Administrasi Pembangunan	-	-	1	1	3	2	7	6	21	13
10	Biro Perlengkapan	-	-	1	1	3	3	9	7	27	23
11	Biro Umum	-	-	1	1	4	3	12	9	36	164
12	Biro hukum dan Organisasi	-	-	1	1	4	4	11	5	33	19
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>71</b>	<b>46</b>	<b>213</b>	<b>287</b>

Sumber : LAKIP Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau, Tahun 2009.

Tabel di atas menunjukkan bahwa di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau terdapat pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebanyak 1 (satu) orang terdiri atas eselon I/B sebanyak 11 (sebelas) orang eselon II/A/B, eselon III sebanyak 27 (dua puluh tujuh) orang dan eselon IV sebanyak 25 (dua puluh lima) orang. Mereka diharapkan memberikan pelayanan yang prima terhadap stakeholder.

#### **B. Kualitas Pelayanan Keuangan Daerah Pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah propinsi Kepulauan Riau**

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Propinsi Kepulauan Riau dikelola oleh Bagian Keuangan Sekretariat Daerah, terutama sekali menyangkut masalah pencairan anggaran. Anggaran Pendapatan Belanja Daerah itu terdiri dari atas dua sisi penerimaan dan sisi pengeluaran. Sisi penerimaan lebih banyak dikelola oleh Dinas Pendapatan sedangkan sisi pengeluaran lebih banyak dikelola oleh Bagian Keuangan seperti telah dijelaskan di atas. Walaupun Dinas Pendapatan Propinsi Kepulauan Riau tidak bekerja sendirian, penerimaan daerah didapat atau dihasilkandari unit kerja lain termasuk Dinas Pendapatan itu sendiri. Dinas pendapatan melakukan penghitungan dan pembukuan dari setiap pajak atau retribusi daerah yang diterima. Hal ini dilakukan oleh sub dinas Penghitungan dan Penagihan. Selain itu, penerimaan daerah yang bukan merupakan Pendapatan Asli Daerah, yang disebut Dana Bagi Hasil (DBH), dicatat oleh Sub Dinas Bagi Hasil yang dilaporkannya disampaikan Ke Sub Dinas Penghitungan dan Penagihan. Dari Sub Dinas Penghitung dan Penagihan inilah didapat realisasi penerimaan daerah untuk diusulkan menjadi sisi Penerimaan pada APBD. Selain itu, sisi pengeluaran bermula dari berbagai usulan unit kerja lain kepa Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Propinsi Kepulauan Riau. Usulan yang disetujui akan menjadi Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah yang selanjutnya dibahas bersama-sama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi Kepulauan Riau. Jika Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah tersebut disetujui, maka Rancangan Anggaran Pendapatan Daerah tersebut akan menjadi Anggaran Pendapatan Belanja Daerah yang di buat dalam sebuah Peraturan Daerah.

Anggaran Pendapatan Belanja Daerah yang telah disetujui tersebut, selanjutnya akan dikelola oleh Bagian Keuangan berupa pencairan dana/anggaran, berdasarkan jenis-jenis proyek atau kegiatan. Dalam pencairan anggaran tersebut, Bagian Keuangan sebenarnya tidaklah bekerja sendiri. Terdapat beberapa dokumen yang menjadi syarat pencairan anggaran yang dikelola oleh Bagian Keuangan.

Surat Permintaan Pembayaran yang cocok dengan Daftar Pelaksanaan Anggaran akan diteruskan ke Sub Bagian Verifikasi untuk dilihat kecukupan anggaran untuk kegiatan/proyek tersebut. Kecukupan anggaran ini sehubungan dengan penggunaan anggaran sebelumnya baik pemakaian anggaran 1 bulan yang lalu maupun pemakaian anggaran termin (jangka waktu triwulan pencairan anggaran) yang lalu. Hal ini juga dihubungkan dengan Surat Pertanggungjawaban yang dimasukkan untuk disahkan. Jika terdapat pemakaian anggaran bulan atau termin yang lalu dan belum dipertanggungjawabkan dalam Surat Pertanggungjawaban, disahkan ke Sub Bagian Verifikasi tersebut. Jika tidak ada pemakaian anggaran bulan lalu atau termin sebelumnya, atau Surat Pertanggungjawaban telah disahkan, Surat Permintaan Pembayaran yang diproses saat ini dapat diteruskan



ke Sub Bagian Perbendaharaan untuk dibuatkan Surat Perintah Membayar dan selanjutnya dapat diuangkan pada kas Daerah atau Bank yang ditunjuk.

Di dalam bab ini peneliti akan menganalisis data hasil penelitian di lapangan, data yang diperoleh melalui Instrumen Penelitian dari responden pada bagian keuangan Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau, laporan serta buku-buku yang mendukung penelitian ini. Semua data akan diolah dengan metode kualitatif deskriptif. Sistematika penulisannya berdasarkan pada dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang meliputi indikator-indikator sebagai berikut.

1. Reliability (kecepatan dan ketepatan waktu);
2. Responsiveness (penyampaian informasi yang jelas);
3. Reliability (pelayanan yang tidak membedakan);
4. Emphaty (responden petugas layanan);
5. Assurance (kesopanan petugas pelayanan);
6. Assurance (pengetahuan petugas pelayanan);
7. Emphaty (keterampilan petugas pelayanan);
8. Responsiveness (sikap simpatik petugas pelayanan); dan
9. Reliability (proses pelayanan yang sederhana);

#### **1. Reliability (kecepatan dan ketepatan waktu)**

Belum ada ketetapan sebagai standar waktu untuk membanding kecepatan dan ketepatan waktu dalam melakukan pengurusan dokumen pencairan anggaran di Bagian Keuangan. Akan tetapi, masih dapat dilakukan perbandingan dengan

pengalaman atau keadaan tahun lalu. Indikator ini menggunakan dua pertanyaan yaitu pertanyaan nomor 2 dan 3. Pada pertanyaan nomor 3 yang menanyakan pengalaman tahun lalu, didapat hasil sebanyak 10 atau 37,04 % responden ternyata menggunakan waktu 4 hari kerja dalam melakukan satu pengurusan dokumen pencairan anggaran. Kemudian sebanyak 9 atau 33,33 % responden menggunakan waktu 3 hari kerja dalam melakukan suatu pengurusan dokumen pencairan anggaran.

Sebagai perbandingan atau pertanyaan nomor 3 adalah hasil jawaban pertanyaan nomor 2 yaitu yang menanyakan keadaan sekarang. Sebesar 40,7% responden atau sebanyak 13 responden menggunakan waktu 2 hari kerja dalam melakukan satu pengurusan dokumen pencairan anggaran, sedangkan 37,04 % responden atau sebanyak 10 responden menggunakan 3 hari kerja dalam melakukan satu pengurusan dokumen pencairan anggaran, sedangkan 7,40 % responden atau sebanyak 2 responden menggunakan waktu 4 hari kerja dalam melakukan satu pengurusan dokumen pencairan anggaran. Hasil jawaban untuk pertanyaan nomor 2 dan 3 dilihat pada tabel 4.2

Tabel 4.2

## Reliability (Kecepatan dan Ketepatan Waktu Pelayanan)

Pilihan jawaban	Frekuensi Jawaban (Pertanyaan No 2 )	Persentase (%)	Frekuensi (Pertanyaan No 3)	Persentase (%)
1 hari	1	3,70	2	7,40
2 hari	13	40,7	5	18,52
3 hari	10	37,04	9	33,33
4 hari	2	7,40	10	37,04
5 hari	1	3,70	1	3,70
> 5 hari	0	0	0	0
Jumlah	27	100	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010

Perbandingan ini menggambarkan bahwa terdapat perubahan kecepatan dan ketepatan waktu yaitu keadaan tahun 2009 lebih baik pelayanannya dibandingkan dari pelayanan tahun lalu. Pergeseran jumlah maksimal jawaban responden dari 4 hari kerja ke 2 hari kerja sangat mencerminkan terjadinya kecepatan waktu dalam proses pengurusan dokumen pencairan anggaran. Wawancara peneliti terhadap pegawai yang melaksanakan tugas tersebut menghasilkan jawaban bahwa para petugas sudah mulai bisa dan biasa atas tugas yang diberikan. Hal ini didukung juga dengan kesalahan-kesalahan tahun lalu yang memberi pelajaran berharga bagi para petugas untuk memperbaiki sehingga kecepatan proses pengurusan dokumen dapat lebih ditingkatkan.

Berarti terjadi perkembangan yang positif dengan memilih pergeseran nilai maksimal untuk masing-masing jawaban. Dapat dilihat juga bahwa pelayanan pencairan anggaran di Bagian Keuangan tidak pernah lebih dari 5 hari kerja yang

ditunjukkan tidak ada satu pun responden yang menjawab pilihan tersebut baik berdasarkan pengalaman masa lalu maupun pada pelaksanaan pelayanan tahun sekarang.

Perkembangan positif ini juga didukung oleh jawaban responden atas kuisisioner nomor 4, dapat dilihat pada tabel 4.3, yang menanyakan rasa puas responden atas waktu penyelesaian urusan yang sedang dijalani. Hasil jawaban tersebut didapat bahwa 51,87 % atau 14 responden merasa puas atau pelayanan yang diberikan berdasarkan kecepatan proses pengurusan yang responden jalani.

Tabel 4.3

Kepuasan Responden atas Waktu Penyelesaian Pelayanan

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Tidak memuaskan	2	7,40
Kurang memuaskan	4	14,81
Cukup memuaskan	5	18,52
Memuaskan	14	51,87
Sangat memuaskan	2	7,40
Jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Hasil analisis dan pernyataan yang diutarakan oleh responden, mereka sangat menghindari terjadinya keterlambatan dalam melakukan proses pencairan kepada rekanan, sebagaimana komentar salah satu narasumber berikut ini:

“Dalam saya memberikan pelayanan untuk kepuasan kepada rekanan faktor sukanya adalah kalau saya dapat memberikan pelayanan tepat waktu dan tidak ada komplein dari rekanan saya merasa sangat puas. Dukanya adalah banyaknya komplein dari rekanan karena mereka beranggapan kami tidak dapat memberikan pelayanan dengan baik. Namun demikian dalam kami memberikan pelayanan kepada rekanan tidak jarang kami menghadapi kendala. Kendala yang saya hadapi adalah dalam pengajuan surat perintah pembayaran maupun surat perintah membayar untuk mengajukan dana buat pembayaran tagihan kadang-kadang butuh waktu yang lama, sementara rekanan ingin tagihannya segera di bayar”.

## **2. Responsiveness (Penyampaian Informasi yang Jelas)**

Kadang-kadang dalam setiap pengurusan ataupun pembuatan ataupun penghitungan dokumen pencairan anggaran dapat ditemukan kelambatan-kelambatan. Hal ini dapat disebabkan oleh banyak hal. Petugas layanan yang langsung berhadapan dengan pengguna layanan dalam menghadapi masalah ini haruslah dapat menginformasikan penyebab-penyebab kelambatan tersebut dengan jelas. Jika informasi yang diberikan dengan jelas umumnya akan membuat pengguna layanan merasa puas, walaupun yang menyebabkan kelambatan itu adalah petugas layanan tersebut.

Berbagai penyebab kelambatan dalam pengurusan pencairan anggaran ini, yang dapat juga terjadi pada pengurusan-pengurusan yang lain, biasanya adalah dokumen belum ditandatangani ataupun di paraf oleh pejabat yang berwenang. Penyebab yang lain seperti dokumn tersebut belum diproses sama sekali bisa saja terjadi, atau dokumen belum diterima di meja pegawai atau petugas yang melayani, atau pegawai atau petugas yang melayani sedang tidak berada ditempat. Penyebab-penyebab kelambatan yang disebutkan ini sangat biasa terjadi pada pengurusan-pengurusan yang berhubungan dengan pemerintah.

“Dalam saya memberikan pelayanan untuk kepuasan kepada rekanan faktor sukanya adalah kalau saya dapat memberikan pelayanan tepat waktu dan tidak ada komplein dari rekanan saya merasa sangat puas. Dukanya adalah banyaknya komplein dari rekanan karena mereka beranggapan kami tidak dapat memberikan pelayanan dengan baik. Namun demikian dalam kami memberikan pelayanan kepada rekanan tidak jarang kami menghadapi kendala. Kendala yang saya hadapi adalah dalam pengajuan surat perintah pembayaran maupun surat perintah membayar untuk mengajukan dana buat pembayaran tagihan kadang-kadang butuh waktu yang lama, sementara rekanan ingin tagihannya segera di bayar”.

## **2. Responsiveness (Penyampaian Informasi yang Jelas)**

Kadang-kadang dalam setiap pengurusan ataupun pembuatan ataupun penghitungan dokumen pencairan anggaran dapat ditemukan kelambatan-kelambatan. Hal ini dapat disebabkan oleh banyak hal. Petugas layanan yang langsung berhadapan dengan pengguna layanan dalam menghadapi masalah ini haruslah dapat menginformasikan penyebab-penyebab kelambatan tersebut

Hasil jawaban kuisisioner oleh responden, didapat bahwa hanya 29,63 % atau 8 responden yang mengalami kelambatan proses tanpa ada penjelasan informasi penyebab kelambatan yang memadai. Sedangkan 19 responden atau 70,37 % menjawab responden mendapatkan penjelasan informasi penyebab kelambatan yang memadai. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.4 dan tabel 4.5.

Tabel 4.4

## Responsiveness (Penyampaian Informasi yang Jelas)

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	19	70,37
Tidak	8	29,63
jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Proses pencairan anggaran, kadang-kadang dikeluhkan oleh responden karena pejabat yang berwenang tidak ada di tempat, sehingga akan memperlambat proses pencairan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang responden berikut ini:

“Dalam melakukan pencairan, kami selaku bendaharawan pengeluaran pembantu tidak jarang menemukan suka dan duka dalam menghadapi rekanan. Sukanya kami dapat membantu dalam proses administrasi yang lancar, dapat memesan barang sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan, adanya kerjasama antara rekanan dengan pihak pemerintah daerah dalam pemenuhan kebutuhan barang/jasa. Disamping faktor suka tersebut, ada juga faktor duka yang kami hadapi antara lain, barang-barang yang kami pesan, datangnya tidak sesuai dengan yang kami inginkan, selanjutnya barang-barang yang dipesan datangnya tidak tepat waktu. Dari faktor suka dan duka tersebut diatas kami juga menghadapi kendala seperti dalam proses pemesanan barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang dipesan, proses pencairan keuangan/pembayaran terlambat pejabat yang bersangkutan yang mempunyai kewenangan tidak berada ditempat, sistem administrasi keuangan yang terkadang lambat atau rusak (error system).

Hal-hal tersebut harus kami informasikan kepada rekanan agar rekanan dapat memahami keadaan yang terjadi”.

Tabel 4.5  
Penyebab Kelambatan

Pilihan jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Belum ditandatangani	5	26,31
Belum diproses	8	42,10
Petugas tidak ditempatkan	2	10,54
Lain-lain	4	21,05
Jumlah	19	100

Sumber: Data primer diolah tahun 2010.

Responden yang mendapatkan penjelasan informasi penyebab kelambatan yang memadai berjumlah 19 responden memberikan jawaban beragam atas penjelasan informasi penyebab kelambatan yang dialami. Penyebab utama kelambatan yang dialami responden adalah dokumen responden belum diproses yaitu sebesar 42,10 % atau 8 responden. Penyebab berikutnya adalah dokumen belum ditandatangani oleh pejabat yang berwenang, baik oleh Kepala Bagian Keuangan maupun oleh Kepala Biro, sebanyak 5 orang atau 26,31 %.

### 3. Reliability (Pelayanan yang tidak Membedakan)

Membeda-bedakan layanan oleh pegawai atau petugas layanan terhadap para pengguna layanan adalah suatu sikap yang tidak baik. Dapat diilustrasikan misalnya jika dalam suatu antrian terdapat teman atau hubungan apapun terhadap petugas layanan, maka petugas layanan tidaklah baik mendahulukan teman tersebut daripada pengguna layanan lain sampai tiba saatnya untuk dilayani. Biasanya hal ini akan dihadapi oleh petugas pelayanan dimana teman atau orang



lain yang mempunyai hubungan dengan petugas akan memohon untuk dapat diprioritaskan dalam pelayanan. Umumnya dengan alasan ada keperluan lain mendesak, teman atau orang lain yang mempunyai hubungan dengan petugas akan meminta urusannya dipercepat ataupun diprioritaskan, terutama dengan memotong antrian yang bukan gilirannya.

Responden yang diminta untuk menjawab pertanyaan yang berhubungan dengan hal ini telah memberikan jawaban. Hanya 3 responden yang menemukan bahwa terdapat pengguna layanan yang didahulukan bukan pada gilirannya untuk dilayani. Hal ini belum menunjukkan bahwa hanya bendaharawan itu saja yang berusaha memotong antrian dan dilayani oleh petugas, atau ada lebih banyak lagi bendaharawan yang berusaha memotong antrian, tetapi hanya 3 bendaharawan yang dilayani. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6

## Reliability (Pelayanan yang tidak membedakan)

Pilihan	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	3	11,11
Tidak	24	88,89
Jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Dalam melakukan suatu proses pelayanan kepada rekanan, diperlukan suatu standar yang jelas sehingga rekanan merasa tidak dibedakan didalam mendapatkan pelayanan. Hal tersebut sebagaimana diutarakan narasumber berikut ini :

“Sebagai bagian dari sebuah mata rantai kebijakan, tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan selalu terkait erat dengan bagian yang lain, dimana semuanya telah diatur melalui peraturan prosedur yang telah ditetapkan. Namun dalam pelaksanaannya kadang-kadang prosedur dan kebijakan yang ada tidak selalu saling bersesuaian. Kendala-kendala yang dihadapi oleh suatu bagian juga secara otomatis akan berpengaruh pada bagian yang lain. Hal-hal demikian sering kali tidak dimengerti oleh rekanan, terutama bagi rekanan-rekanan yang baru berhubungan bagi instansi pemerintahan. Kendala-kendala seperti itu tentunya menjadi suka dan duka tersendiri bagi kami apa lagi jika sudah menyangkut masalah pembayaran, terutama system pembayaran langsung (LS) yang prosesnya memakan waktu cukup lama. Namun apapun kendala yang kami hadapi yang penting kami tetap mengacu pada prosedur dan peraturan yang ada sebagai pedoman bagi kami dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada rekanan sehingga tidak ada anggapan dari rekanan bahwa kami melakukan perbedaan dalam melakukan pelayanan”.

#### 4. Emphaty (Responden Petugas Pelayanan)

Sikap melayani pada saat antrian memerlukan daya tanggap yang harus lebih baik. Pada saat antrian yang panjang, petugas pelayanan hendaknya dapat merespon atau menanggapi terutama dengan cara menambah kecepatan kerjanya dan mengurangi kegiatan yang tidak penting. Kadang-kadang dapat ditemui petugas pelayanan tetap berbicara hal-hal yang tidak penting dengan rekan sekerjanya, padahal antrian untuk dilayani panjang. Kegiatan-kegiatan yang tidak penting tersebut dapat memperlambat kerjanya sehingga antrian akan lebih panjang lagi, yang pada akhirnya menunda pekerjaan-pekerjaan selanjutnya. Dengan ini dapat kita lihat respon petugas pelayanan atas antrian yang panjang pada tabel 4.7, sebagai berikut:

Tabel 4.7

## Emphaty (Respon Petugas Pelayanan Atas Antrian yang Panjang)

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	16	59,25
Tidak	11	40,75
Jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Terdapat 16 responden 59,25 % responden yang menjawab bahwa petugas pelayanan memberikan respon atas antrian yang panjang dengan mempercepat pekerjaan dan mengurangi kegiatan-kegiatan yang tidak penting. Sedangkan hanya 11 responden atau 40,75 % responden yang menjawab bahwa petugas pelayanan tidak memberikan respon atas antrian yang panjang. Hal ini dapat berarti bahwa petugas pelayanan tidak mempercepat pekerjaan sehingga dapat mengurangi antrian panjang, maupun petugas pelayanan tetap melakukan kegiatan-kegiatan yang tidak penting sehingga memperlambat pekerjaannya. Hal ini menunjukkan daya respon atau daya tanggap petugas pelayanan terhadap antrian panjang yang kurang baik walaupun responden banyak memberikan jawaban positif yaitu sebanyak 16 responden atau 59,25 %. Berarti hampir setengah petugas pelayanan tidak memberikan respon yang baik atas antrian yang panjang. Hasil jawaban responden atas pertanyaan kuisisioner tersebut dapat dilihat pada tabel 4.7.

Temuan, pembahasan, dan wawancara kepada salah satu responden yang menyatakan sebagai berikut:

“Dalam kami memberikan pelayanan kepada rekanan tidak tertutup kemungkinan pihak rekanan kesal kepada kami, seandainya segala persyaratan untuk pencairan telah dilengkapi tetapi kami belum bisa untuk memproses pencairan tersebut. Hal tersebut dikarenakan pejabat yang berwenang tidak berada ditempat. Dalam hal ini kami harus bisa memberikan penjelasan kepada pihak rekanan agar mereka bisa mengerti keadaan yang kami hadapi. Memang kadang-kadang ada pihak rekanan yang bisa menerima penjelasan yang disampaikan, namun tidak sedikit dari mereka yang tidak bisa menerima penjelasan dari kami. Walaupun demikian kami telah berusaha memberikan pelayanan dan menjelaskan kendala-kendala yang kami hadapi kepada rekanan tersebut”.

##### **5. Assurance (Kesopanan Petugas Pelayanan)**

Sopan santun merupakan suatu bentuk penghargaan atau penghormatan kepada orang lain, yang sudah menjadi norma masyarakat. Dengan bersopan santun kepada orang lain, orang merasa dihormati dan dihargai sebagai layaknya dalam hubungan kemanusiaan, dan dengan demikian sudah merupakan suatu kepuasan tersendiri bagi yang bersangkutan. Pengguna layanan untuk ditanyakan kepentingannya kemudian mengarahkan apa yang harus dilakukannya. Akan sangat berbeda sekali jika pengguna layanan dibiarkan begitu saja berdiri sendiri sambil mencari-cari kesempatan untuk bertanya kepada petugas, dan akan lebih baik tidak puas jika dijawab petugas secara asal-asalan.

Kesopanan petugas layanan akan memberikan sedikit rasa puas terhadap pengguna layanan. Kesan terhadap kurang sopannya petugas jelas tidak baik bagi suatu unit kerja, yang akan menimbulkan rasa sakit hati dan merasa urusan ini harus dilakukakan karena terpaksa. Selain tegur sapa, cara menerima berkas atau

dokumen dari pengguna layanan dengan cara kasar, ataupun memberikan berkas atau dokumen kepada pengguna layanan dengan cara kasar merupakan bentuk dari ketidaksopanan petugas. Demikian juga dengan cara pembicaraan yang wajar tidak dibuat-buat, cukup jelas yang disampaikan dengan hati tulus melayani dan terbuka dengan gaya bahasa yang sopan santun dan benar. Kesopanan lebih banyak menyangkut layanan lisan walaupun dapat juga dipadukan dengan layanan tulisan, untuk lebih jelasnya dapat kita lihat dalam tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8  
Assurance (Kesopanan Petugas Pelayanan)

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase
Ya	25	92,60
Tidak	2	7,40
Jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Terdapat 25 reponden atau 92,60% yang menyatakan bahwa petugas pelayanan pencairan anggaran pada Bagian Keuangan bersikap sopan santun. Hal ini dirasakan responden baik dalam bertegur sapa, berbicara menerima dokumen maupun dalam memberikan dokumen. Hanya terdapat 2 atau 7,40% responden yang menyatakan bahwa petugas pelayanan pencairan anggaran pada Bagian Keuangan tidak bersikap sopan santun. Hal ini bisa saja terjadi akibat banyak faktor baik itu faktor masalah keluarga yang belum terselesaikan dan terbawa ke kantor, faktor cuaca yang panas sehingga menyebabkan tingkat kesabaran petugas menurun, maupun faktor lain.

## 6. Assurance (Pengetahuan Petugas Pelayanan)

Pengetahuan petugas atas layanan yang diberikan merupakan suatu kebutuhan yang mendasar dalam melayani pengguna layanan. Selain itu wawasan yang lebih luas juga dibutuhkan. Misalnya pada pencairan anggaran untuk yang dilakukan oleh rekanan atau kontraktor, petugas selain harus mengetahui seluk beluk Surat Perintah Kerja/kontrak (SPK) juga harus tahu Akta Perusahaan, Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Surat Izin Tempat Usaha (SITU) yang digunakan sebagai dokumen pelengkap. Hal ini maksudnya dapat saja terjadi SPK atas nama perusahaan lain. Jika petugas tidak mengetahui bentuk akta perusahaan, bisa saja terjadi kesalahan.

Pengetahuan petugas atas layanan yang diberikan berfungsi untuk memecahkan masalah yang dihadapi dan akan berhubungan juga penempatan petugas yang tepat. Bisa saja petugas yang tidak tepat harus melayani bidang tugas yang sangat tidak dikuasainya. Hasil jawaban responden atas pengetahuan yang dimiliki petugas terhadap tugas melayani yang dilaksanakannya, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.9

### Pemecahan Masalah Berdasarkan Pengetahuan Petugas Pelayanan

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	25	92,60
Tidak	2	7,40
Jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Pada saat menghadapi masalah dalam pelaksanaan pelayanan pencairan anggaran, petugas memberikan pemecahan sesuai dengan pengetahuannya merupakan jawaban oleh 25 responden atau 92,60% responden. Dengan demikian, petugas dapat menyelesaikannya sendiri dan tidak perlu bertanya kepada atasan atau rekan kerja dalam menghadapi masalah yang ada, sehingga tidak perlu harus menunggu saran pemecahan masalah dari atasan ataupun rekan kerjanya. Hal ini lebih lanjut akan mempercepat proses pelayanan yang diberikan. Sedangkan 2 responden atau 7,40% responden jawaban bahwa petugas yang melayaninya mengalami kendala pengetahuan pada saat menghadapi suatu masalah dengan pengguna layanan. Masalah tidak dapat diselesaikan pada saat itu juga dan harus menunggu saran dari atasan yang sedang tidak berada di tempat. Hal ini tentu saja akan menyebabkan kelambatan dalam memberikan layanan.

Dari uraian temuan diatas, terdapat beberapa komentar dan tanggapan tentang suka dan duka dan kendala-kendala yang dihadapi oleh responden seperti berikut dibawah ini:

”Sebagai bendaharawan pengeluaran pembantu, kami lebih banyak mengenal masyarakat karena kami berhubungan langsung dengan rekanan. Kadang-kadang ada beberapa rekanan yang punya karakter sangat berbeda, ada yang dalam proses penagihannya menunjukkan arogansi ataupun temperamen yang kurang baik dan ada pula yang bisa dijadikan sahabat. Dalam memberikan pelayanan kepada rekanan, kami masih kekurangan sumber daya manusia yang benar-benar mempunyai latarbelakang pendidikan yang cocok/tepat dengan jabatannya/posisi dalam tugasnya, juga kekurangan tenaga konsultan yang mendampingi kami dalam pengelolaan keuangan yang menggunakan aplikasi, sehingga rekanan terkadang merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan”.

## 7. Emphaty (Keterampilan Petugas Pelayanan)

Keterampilan merupakan kemampuan melaksanakan tugas/pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan/atau peralatan kerja yang tersedia. keterampilan lebih banyak menggunakan unsur badan daripada unsur lain. Unsur badan terdiri atas unsur otot, saraf, perasaan dan fikiran, kombinasi dari unsur-unsur tersebut akan mendukung sekali pelaksanaan pekerjaan atau tugas. Misalnya juru ketik menggunakan unsur otot jari tangan lebih dahulu, kemudian disusun unsur fikiran untuk membaca naskah, menyalin dan mengecek. Setelah itu diikuti dengan unsur saraf untuk meraba dan merasakan papan ketik, yang terakhir unsur perasaan untuk mengatur kekuatan dan kecepatan ketukan pada papan ketik.

Pegawai negeri secara umum dituntut lebih banyak lagi untuk meningkatkan keterampilannya. Jika di zaman dahulu lebih dituntut menggunakan kalkulator dengan cepat dan tepat, sekarang lebih dituntut lagi menggantikan mesin ketik dengan komputer didalam melakukan pekerjaan sehari-hari di kantor. Komputer membutuhkan suatu keahlian yang lebih daripada mesin ketik. Begitu banyak perintah-perintah atau prosedur untuk menghasilkan suatu pekerjaan di komputer. Kemampuan komputer dalam menghasilkan pekerjaan dan kemampuannya menyimpan data lebih bagus daripada mesin ketik.

Keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki petugas pelayanan akan menghasilkan pekerjaan yang bagus dan akan mengurangi berbagai kesalahan-kesalahan hasil pekerjaan. Pada proses pencairan anggaran di Bagian Keuangan, kesalahan-kesalahan umumnya adalah kesalahan ketik dan kesalahan penghitungan. Hasil jawaban kuisioner terdapat 4 orang responden atau 14,81%



responden yang mengalami kesalahan dan harus diperbaiki, dari 4 responden tersebut, 3 responden mengalami kesalahan ketik dan 1 responden mengalami kesalahan perhitungan. Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.10

## Kesalahan Penyelesaian Dokumen

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase %
Ya	4	14,81
Tidak	23	85,19
Jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Tabel 4.11

## Jenis Kesalahan

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Kesalahan Ketik	3	75
Kesalahan penghitungan	1	25
Lan-Lain	0	0
Jumlah	4	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Kurangnya keterampilan akan menyebabkan kelambatan dalam proses pelayanan kepada pengguna layanan. Akan tetapi bisa saja petugas yang kurang terampil dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan, hanya saja pekerjaan tersebut akan memakan waktu penyelesaian yang lebih lama jika dibandingkan dengan petugas yang terampil dan menggunakan alat bantu perangkat komputer. Sejumlah 22 responden atau 81,48% responden menyatakan petugas pelayanan

pada bagian keuangan terampil menggunakan alat-alat bantu berupa mesin ketik, kalkulator dan komputer. Hanya 5 responden atau 18,52% responden saja yang masih beranggapan petugas Bagian Keuangan kurang terampil menggunakan alat-alat bantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.12

## Empathy (Keterampilan Petugas Pelayanan)

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	22	81,48
Tidak	5	18,52
Jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

**8. Responsiveness (Sikap Simpatik Petugas Pelayanan)**

Sikap simpatik ditunjukkan dengan adanya rasa peduli terhadap orang lain, dalam hal ini tentunya terhadap pengguna layanan. Sikap ini sangat berhubungan dengan kesopanan seseorang. Tetapi sikap simpatik lebih merupakan kepedulian petugas terhadap pengguna layanan. Petugas lebih dahulu aktif menggunakan layanan, menanyakan keperluan ataupun dengan hal-hal lain untuk menunjukkan rasa kepeduliannya, kepedulian petugas menunjukkan mental petugas yang baik. Sikap tidak peduli (apatis) akan mengakibatkan kesan negatif bagi unit kerja yang bersangkutan secara keseluruhan. Sikap acuh dan pura-pura tidak tahu juga mencerminkan ketidakpedulian petugas terhadap orang lain. Rasa puas pengguna layanan akan meningkat jika ada kepedulian petugas terhadap pengguna layanan itu, walaupun petugas tersebut belum tentu dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Tabel 4.13

**Responsiveness (Sikap Simpatik Petugas Pelayanan)**

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	23	85,18
Tidak	4	14,82
Jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Jawaban responden atas kuisioner yang diberikan terdapat 23 responden atau 85,18 % responden merasakan simpatik yang bagus pada saat proses pelayanan pencairan anggaran. Selebihnya, 4 ressponden atau 14,82 % responden tidak merasakan sikap simpatik petugas pelayanan pada saat proses pelayanan pencaian anggaran, sikap simpatik yang tidak ditunjukkan petugas dan belum terselesaikan serta masih membekas pada saat pengguna layanan datang untuk melakukan proses pelayanan pencairan anggaran.

**9. Reliability (Proses Pelayanan yang Sederhana)**

Proses sebagai alur tatacara yang berlaku dalam suatu unit organisasi merupakan hal yang harus ditetapkan dan dijadikan standar kerja. Alur tatacara ini harus diikuti petugas dan pengguna layanan. Di pemerintahan, proses alur tatacara suatu pekerjaan telah ditentukan atau ditetapkan sebelumnya, sehingga petugas dan pengguna layanan tinggal mengikutinya saja. Proses yang tidak diikuti dengan benar akan menghasilkan pekerjaan yang tidak benar juga. Proses yang baik hendaknya dapat membuat suatu sistem yang ruwet dan sukar menjadi mudah atau ringan. Alur tatacara hendaknya yang benar-benar menghemat

sumber-sumber kerja yaitu cara-cara yang termudah (menghemat pikiran), yang teringan (menghemat gerak dan tenaga), yang tercepat (menghemat waktu), yang terdekat (menghemat jarak/ruang kerja), dan yang termurah (menghemat biaya).

Jawaban responden atas pertanyaan kuisioner tentang apakah proses pelayanan pencairan anggaran di Bagian Keuangan tersebut sederhana atau tidak berbelit-belit, umumnya menjawab bahwa proses tersebut sederhana 25 responden atau 92,60% responden. Hanya 2 responden atau 7,40% responden menjawab bahwa proses pencairan anggaran di Bagian Keuangan adalah tidak sederhana.

Tabel 4.14

## Reliability (Pelayanan yang Sederhana)

Pilihan Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Ya	25	92,60
Tidak	2	7,40
Jumlah	27	100

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Hasil wawancara dengan salah satu responden tentang pelayanan sederhana adalah sebagai berikut:

“Pembayaran pajak untuk pengadaan langsung atau LS surat setorannya tidak langsung diberikan kepada rekanan sehingga pihak rekanan mengeluhkan hal tersebut. Maunya pihak rekanan pajak yang telah dibayarkan langsung saja diterbitkan surat pembayaran pajaknya sehingga membuat sistem pelayanan lebih sederhana dan tidak berbelit-belit yang dapat membingungkan kami pihak rekanan. Hal ini juga harus dipahami oleh pihak pemerintah daerah, bahwa pada bulan Maret setiap tahunnya kami harus melunasi/menyetor pajak tahunan, kalau seandainya pajak yang telah kami bayar belum keluar surat setoran lunasnya maka ada kemungkinan kami akan didenda atas keterlambatan pembayaran pajak tersebut. Untuk itulah kami mengharapkan kepada pihak pemerintah daerah dapat memahami kendala yang kami hadapi”.

Hasil analisis pada bagian sebelumnya akan digabungkan dalam suatu tabel untuk dapat melihat secara keseluruhan hasil jawaban responden, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini. Jawaban umum responden adalah jawaban yang terbanyak atas setiap pertanyaan kuisioner. Nilai yang diberikan adalah positif atau negatif tergantung pada jawaban umum responden tersebut. Nilai positif akan diberikan atas jawaban umum jika jawaban tersebut mencerminkan variabel kualitas yang baik. Misalnya jika jawaban responden terbesar adalah YA atas pertanyaan apakah petugas bersikap simpatik, makanya diberi nilai positif. Jika jawaban responden terbesar adalah memuaskan, maka diberi nilai positif, dan begitu seterusnya. Nilai tidak diberikan untuk jawaban tertentu yaitu:

1. Jawaban nomor 1 karena hanya untuk mengetahui kuantitas dokumen yang diurus;
2. Jawaban nomor 3 karena digunakan untuk pembandingan atas pertanyaan nomor 2;
3. Jawaban nomor 6 karena digunakan untuk mengetahui alasan atau jenis kelembagaan pelayanan; dan
4. Jawaban nomor 12 karena digunakan untuk mengetahui jenis kesalahan.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa kualitas pelayanan administrasi keuangan adalah positif atau baik, hal ini dilihat dari sisi pendapat pengguna layanan. Semua nilai mencerminkan variabel kualitas yang baik yaitu bernilai positif. Hal ini juga menunjukkan bahwa Bagian Keuangan telah menjalankan prosedur pelayanan dengan baik.

Pertanyaan nomor 2 berkaitan dengan pertanyaan nomor 3, telah terjadi pergeseran kecepatan waktu pelayanan *dari biasanya 4 hari kerja menjadi 2 hari kerja*. Kemudian, umumnya didukung oleh tanggapan responden atas pertanyaan nomor 4. Responden memberikan jawaban memuaskan atas pelayanan yang diberikan, dan jika terjadi keterlambatan, petugas memberikan alasan atau jawaban atas terjadinya keterlambatan tersebut. Keterlambatan itu banyak diakibatkan oleh dokumen yang belum diproses.

Tabel 4.15  
Kualitas Pelayanan

Nomor Pertanyaan	Jawaban Tebanyak Responden	Frekuensi	Nilai
2	2 hari kerja	13	Positif
4	Memuaskan	14	Positif
5	Ya	19	Positif
7	Tidak	24	Positif
8	Ya	16	Positif
9	Ya	25	Positif
10	Ya	25	Positif
11	Tidak	23	Positif
13	Ya	22	Positif
14	Ya	23	Positif
15	Ya	25	Positif

Sumber : Data primer diolah tahun 2010.

Responden hanya menemukan sedikit penyimpangan antrian yaitu giliran antrian yang dimajukan tidak semestinya. Tetapi ternyata pegawai pelayanan

selalu mempercepat kerjanya jika menghadapi antrian yang panjang. Pegawai pelayanan juga melaksanakan tugasnya dengan sopan dan jika menghadapi masalah, pegawai dapat memberikan pemecahan yang bagus baik secara langsung maupun bekerjasama dengan sejawat ataupun dengan atasannya.

Beberapa kesalahan masih dapat terjadi tetapi hanya sebagian kecil dan umumnya hanya karena kesalahan ketik. Hal ini terutama pegawai pelayanan telah dapat mempergunakan alat bantu secara terampil, jadi kesalahan yang terjadi adalah kesalahan yang manusiawi. Walaupun terjadi kesalahan-kesalahan kecil, pegawai pelayanan tetap melakukan tugas dengan sikap simpatik dan tidak ada proses yang berbelit-belit, semuanya sesuai dengan sistem prosedur yang berlaku. Hal ini semua mengakibatkan tanggapan responden adalah memuaskan.

**C. Kendala-kendala yang dihadapi dalam upaya pengembangan kualitas Pelayanan Keuangan Daerah pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau**

Di dalam meningkatkan kualitas pelayanan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau dilakukan berbagai upaya yang diantaranya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan formal melalui program-program yang telah dijadwalkan, melaksanakan diklat di bidang keuangan, melengkapi berbagai sarana dan prasarana yang menunjang penyelesaian pekerjaan. Berkaitan hal tersebut di atas adapun kendala-kendala yang dihadapi akan dibahas sebagai berikut :

## 1. Program Pendidikan Formal

Adapun harapan yang ingin dicapai melalui program ini adalah terciptanya pengelola keuangan yang handal melalui pendidikan yang diraihinya untuk dapat diaplikasikan dalam peningkatan kerja. Kendala-kendala yang dihadapi untuk melaksanakan program ini adalah sebagai berikut :

- a. Belum optimalnya sumber dana yang ada untuk mendukung pelaksanaan program tersebut. Sebagaimana kita ketahui, untuk menunjang suatu kegiatan tertentu tidak terlepas dari tersedianya dana dalam pencapaian suatu sasaran yang diharapkan. Ketersediaan dana mempunyai peranan penting untuk menunjang program dimaksud. Harapan untuk menciptakan pengelolaan keuangan yang handal dan profesional di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau harus melalui anggaran yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Implimentasi anggaran yang seharusnya digunakan untuk menunjang kegiatan dimaksud mengalami keterbatasan sehingga pencapaian tujuan program tersebut tidak sesuai dengan harapan. Sebagaimana diketahui, Provinsi Kepulauan Riau baru saja berdiri lebih kurang lima tahun, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerahnya belum mencapai angka dua trilliun. Anggaran yang tersedia tersebut lebih diprioritaskan untuk pembangunan sarana dan prasarana untuk kemajuan Provinsi Kepulauan itu sendiri.
- b. Rendahnya minat pegawai bagian keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau untuk memanfaatkan fasilitas-fasilitas ini dalam peningkatan kompetensi kualitas pelayanan. Untuk menjadikan



pengelolaan keuangan yang handal, melalui Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kepulauan tentunya harus melalui pendidikan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan guna untuk menunjang peningkatan kerja yang lebih baik. Pada kenyataannya sangat sulit untuk direalisasikan sesuai dengan harapan. Mengingat banyaknya pegawai yang kurang berminat untuk mengikuti program dimaksud dengan alasan mereka tidak selamanya bekerja pada bagian keuangan tersebut. Kenyataan yang terjadi memang demikian adanya, hal itu dapat dilihat seringnya pemerintah Provinsi Kepulauan Riau melakukan mutasi jabatan dengan alasan untuk penyegaran bagi pegawai.

- c. Belum optimalnya koordinasi bagian Keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau dengan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Propinsi Kepulauan Riau dalam menetapkan prioritas pengiriman untuk mengikuti program tersebut. Memang kita sadari ada beberapa kelemahan antara bagian keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kepulauan Riau dalam menjalankan program dimaksud. Kurangnya koordinasi antara kedua satuan kerja perangkat daerah tersebut menyebabkan pengiriman pegawai untuk mengikuti program tersebut menjadi hambatan. Seandainya kejadian tersebut dibiarkan, akan berpengaruh terhadap penurunan kualitas kerja pada bagian keuangan. Sudah menjadi kewajiban bagi Badan Kepegawaian Daerah memberikan informasi dan harus selalu menjalin koordinasi kepada seluruh satuan kerja perangkat daerah diseluruh Provinsi Kepulauan Riau.

- d. Kurang bersinerginya analisis jabatan sehingga pengiriman pegawai tidak berdasarkan kebutuhan organisasi yang dilihat dari latar belakang pendidikan untuk suatu jabatan tertentu. Profesionalisme dalam pengelolaan keuangan daerah sangat diperlukan, agar aparatur pelayanan tersebut menjadi ahli dibidangnya. Semuanya itu tergantung kepada pegawai yang ditempatkan pada tempatnya. Seandainya program tersebut diikutsertakan pegawai yang tidak menguasai maka sasaran yang ingin dicapai akan terhambat. Pengiriman pegawai untuk mengikuti program tersebut harus tepat sasaran, khususnya pada bidang keahlian tertentu sesuai dengan program yang ditawarkan.
- e. Belum dilaksanakannya evaluasi pengembangan dan penerapan dari hasil-hasil program ini. Sudah semestinya segala program pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai dilakukan evaluasi. Tujuan dari evaluasi tersebut untuk mengetahui sejauh mana pegawai tersebut dapat mengimplementasikan segala ilmu yang mereka ikuti dapat diterapkan pada bagian keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
2. Melaksanakan Diklat Dibidang Keuangan merupakan diklat yang diperuntukkan bagi pegawai sebagai salah satu syarat untuk mengelola keuangan daerah. Mengingat Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau bukan merupakan lembaga yang melaksanakan kediklatan, maka upaya yang dapat dilakukan adalah melakukan pengiriman pegawai bagian keuangan untuk diikutsertakan dalam diklat tersebut. Pelaksanaannya tidak terlepas dari kendala-kendala sebagai berikut :

- a. Belum optimalnya sumber dana yang ada untuk pelaksanaan program dimaksud. Keuangan merupakan masalah utama bagi bagian keuangan untuk mengirim pegawainya untuk mengikuti program-program kediklatan. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang masih minim merupakan kendala utama program tersebut tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Selama ini yang dilakukan adalah memilih diklat-diklat yang prioritas untuk diikutsertakan pegawai bagian keuangan.
- b. Sulitnya memperoleh informasi pelaksanaan diklat keuangan yang ada pada instansi penyelenggara diklat. Sebagaimana kita ketahui bersama, diklat-diklat keuangan tersebut selalu diadakan di luar daerah Provinsi Kepulauan Riau. Kementerian-kementerian yang berada di Jakarta yang mempunyai kewenangan sebagai penyelenggara kediklatan dimaksud. Tidak menutup kemungkinan kementerian-kementerian tersebut juga bisa berkerja sama dengan daerah dalam melakukan pendidikan dan pelatihan. Diklat-diklat yang diselenggarakan di daerah sangat jarang dilakukan oleh kementerian-kementerian, hal ini menyebabkan bagian keuangan mengirim pegawainya untuk mengikuti diklat di luar daerah. Kendala yang dihadapi oleh bagian keuangan dalam melakukan pengiriman peserta diklat adalah, kesulitan dalam memperoleh informasi diklat yang diadakan oleh penyelenggara diklat.
- c. Belum optimalnya koordinasi sekretariat daerah Propinsi Kepulauan Riau dengan instansi penyelenggara diklat keuangan tersebut. Kesulitan yang dihadapi oleh bagian keuangan dalam menjalankan program ini

dikarenakan masih kurang optimalnya menjalin koordinasi dengan instansi penyelenggara diklat. Tidak menutup kemungkinan, terlambatnya informasi yang diterima bagian keuangan tentang pelaksanaan suatu diklat.

- d. Mengingat intensitas pekerjaan cukup tinggi menyulitkan untuk mengirimkan pegawai dalam penyelenggaraan diklat keuangan sesuai dengan jadwal penyelenggaraan yang telah ditetapkan oleh instansi penyelenggara. Kebutuhan akan diklat keuangan bagian keuangan masih sangat dirasakan demi mensinergikan berbagai peraturan perundangan dibidang keuangan yang selalu berubah-ubah. Kenyataan yang terjadi bagian keuangan daerah tidak bisa mengirim pegawainya mengikuti diklat dimaksud dikarenakan kesibukan kerja yang tidak bisa ditinggalkan.
- e. Kurang bersinerginya analisis jabatan sehingga pengiriman pegawai tidak berdasarkan kebutuhan organisasi untuk suatu jabatan tertentu. Mengingat pegawai di bagian keuangan tidak semuanya menguasai ilmu keuangan, sangat diharapkan pengiriman pegawai sesuai disiplin ilmu yang dimiliki. Semoga setelah mereka kembali dari diklat dapat menerapkannya dan dapat memberikan pengetahuannya kepada teman-teman di bagian keuangan yang tidak dikirim mengikuti diklat.
- f. Belum dirasakannya evaluasi pengembangan dan penerapan dari hasil program tersebut. Sangat diharapkan evaluasi dari pegawai yang telah mengikuti diklat, supaya bisa diterapkan dalam memberikan pelayanan di bagian keuangan ilmu yang diperoleh dari diklat tersebut.

3. Melengkapi berbagai sarana dan prasarana yang menunjang penyelesaian pekerjaan. Untuk menunjang kualitas pelayanan di sekretariat daerah Propinsi Kepulauan Riau, diperlukan dukungan sarana dan prasarana dalam pekerjaan tersebut. Kendala yang dihadapi dalam program ini adalah sebagai berikut:
- a. Belum optimalnya pengelolaan asset yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau. Sampai saat ini Provinsi Kepulauan Riau belum memiliki gedung untuk melakukan diklat. Kenyataan tersebut sangat bertolak belakang dengan keberadaan Badan Kepegawaian Daerah yang mempunyai fungsi memberikan diklat kepada pegawai. Badan Kepegawaian Daerah dalam melakukan diklat harus menyewa hotel, hal tersebut kurang efisien dan dapat menyebabkan pemborosan.
  - b. Belum optimalnya penggunaan anggaran untuk memenuhi sarana dan prasarana guna mendukung program dimaksud. Penggunaan anggaran yang diperuntukkan penyelenggaraan diklat oleh Badan Kepegawaian Daerah di hotel harus seoptimal mungkin. Sudah sepantasnya Provinsi Kepulauan Riau merencanakan memiliki gedung diklat sendiri yang akan dikelola oleh Badan Kepegawaian Daerah.
  - c. Belum optimalnya evaluasi terhadap pelaksanaan program yang dimaksud. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau melalui Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah harus mengevaluasi kebutuhan dana yang diajukan oleh Badan Kepegawaian Daerah setiap tahunnya di dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Sebagaimana kita ketahui, segala kegiatan diklat yang penyelenggaranya Badan Kepegawaian Daerah selalu diadakan di hotel-hotel. Seandainya dana tersebut diakumulasikan dari tahun ke tahun dan diperuntukkan pembangunan gedung diklat, mungkin Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau telah memiliki sebuah gedung diklat yang megah untuk ukuran sebuah provinsi baru.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Pelayanan di Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau terutama mengenai waktu penyelesaian telah dipatuhi. Seluruh jajaran pegawainya telah berusaha memberikan pelayanan yang baik kepada pengguna layanan serta berusaha memberikan waktu pelayanan yang cepat. Usaha memberikan pelayanan yang baik dalam waktu yang cepat tersebut bukan saja khusus diperuntukkan hanya kepada sesama pegawai pemerintah, tetapi juga bagi seluruh masyarakat pengguna jasa pelayanan Bagian Keuangan. Dengan demikian, kualitas pelayanan administrasi Keuangan Daerah pada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau positif atau baik, walaupun masih terdapat kekurangan-kekurangan atau kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh petugas pelayanan. Berdasarkan analisa pembahasan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini cenderung memberikan jawaban positif atas pelayanan yang diberikan. Hal ini berarti bahwa, Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau telah memberikan pelayanan yang baik kepada penerima layanan.
2. Masih terdapat kendala-kendala yang dihadapi oleh bagian keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dalam upaya pengembangan kualitas pelayanan. Kendala – kendala tersebut meliputi :

- a. Sumber dana dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk dapat diaplikasikan dalam peningkatan kinerja masih terbatas.
- b. Belum optimalnya evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam melakukan seleksi untuk pengiriman peserta pendidikan dan pelatihan sehingga hasil yang dicapai dari pendidikan dan pelatihan belum begitu bermanfaat dalam peningkatan kinerja pegawai.

## **B. Saran**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini nantinya dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam menentukan kebijakan pengelolaan keuangan daerah selanjutnya. Sehubungan dengan itu, disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Hendaknya setiap organisasi yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat membuat dan memiliki standar pelayanan yang mudah di lihat, di baca dan dipahami oleh masyarakat penerima layanan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima layanan dan menjadi ukuran yang dilakukan serta wajib ditaati oleh penerima layanan. Standar pelayanan tersebut berisikan antara lain: jenis pelayanan yang diberikan, siapa pelanggannya, kebutuhan, pernyataan, persyaratan yang harus dipenuhi, jangka waktu penyelesaian, besarnya biaya dan siapa yang bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan keluhan atau permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pemberian pelayanan.
2. Perlu adanya studi efisiensi administrasi lebih lanjut, untuk lebih mempercepat pelayanan. Proses yang sudah ada dapat saja dilakukan perencanaan ulang,

penyederhanaan, penggabungan, proses baru yang diharapkan lebih efisien dan tentunya diharapkan juga akan lebih berkualitas dari pada yang telah ada.

3. Pendidikan dan pelatihan hendaknya dapat diberikan kepada para pengelola keuangan dan petugas pelayanan. Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan tentang prosedur dan tata cara pencairan anggaran. Dengan demikian, pelaksanaan pencairan anggaran pada masa-masa yang akan datang dapat lebih berkualitas terutama dalam hal peningkatan kualitas pelayanan. Diharapkan pimpinan dapat melakukan evaluasi terhadap hasil pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai yang ditunjuk.

UNIVERSITAS TERBUKA

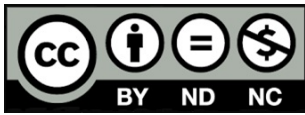


## DAFTAR PUSTAKA

- Budiono, B. (1999). *Pelayanan Prima Fokus Bahasan Pelayanan Perpajakan*. Jakarta : Kawula Indonesia.
- Dwiyanto, Agus & Kusumasari, Beveola. (2001). *Policy Brief : Kinerja Pelayanan Publik*. Jogjakarta: Universitas Gajah Mada.
- Echols, Jhon M. & Shadely, Hasan. (1992). *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta : PT. Gramedia.
- 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.
- Halim, Abdul. (2002). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta : Salemba Empat.
- 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 UI.
- Indef. (1999). *Birokrasi, Korupsi, Kasus Pelayanan KTP*. Jakarta : INDEF.
- Kartono, K. (2001). *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal Itu ?*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Kasim, Azhar. (Prof.Dr.MPA). (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.
- LAKIP. (2009). *Sekretariat Daerah Propinsi Kepulauan Riau*
- Sampara, Lukmam. (2003), *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta : STIA-LAIN Pres.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Andi.
- Media Indonesia. (2008). *Editorial Bencana Berpikir Terhadap Bencana*
- Milles dan Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : UI press.
- Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah. (AKIP). *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah* (Modul 3 dan 5). LAN-BPKP.
- Moenir, H.A.S.(2000). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesi.*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Moleong, J. Lexy (1998). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Riant. (2001). *Reinventing Indonesia, Menata ulang manajemen pemerintahan untuk membangun Indonesia Baru dengan Keunggulan Global*. Jakarta:PT. Elex Media Komputindo Gramedia.
- Nugroho, Riant. (2008). *Public Police.*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, Gramedia
- Yoeti, A. Oka. (2003). *Customer Service, cara efektif memuaskan pelanggan*. Jakarta : PT. Pradanya Paramita.
- Osborne, David dan Gaebler. (2000). *Mewirauahakan Birokrasi Reinventing Government* Penerjemah Rosyid, Abdul. Jakarta : Lembaga Manajemen PPM dan Pustaka Binaman Pressindo.
- Osborne, David dan Goebler. (1996). *Mewirauahakan Birokrasi*. Jakarta: PPM, (terjemahan).
- Osborne, David & Plastrik (2000) *Memangkas Birokrasi-Lima Strategi Menuju Pemerintahan Mewirauaha*, Jakarta: PPM, (Terjemahan).
- Parasuraman, Zeithaml, Berry. (1994). *Reassessment 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.
- Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 7 Tahun 2008, *tentang Susunan Organisasi Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau*.

- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia-Kebijakan Kinerja Karyawan-Kiat Membangun organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFRR.
- Gerson, F. Richard. (2004). *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : PPM.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta : Arcan (Terjemahan).
- Wasistiono, Sadu. (2003). *Kapita Selekta, Manajemen Pemerintahan Daerah*. Jakarta.
- Djaja, H. A. Saefullah. (1999). *Konsep dan Metode Pelayanan Umum yang Baik, Publik*. Bandung : FISIP UNPAD Press.
- Schiaco-Campo, Salvatora dan Tommasi, Daniel. Chapter 15; “*Strengthening “Performance” in Public Expenditure Management*. Part of Managing Government Expenditure. Di-download dari Asian Development Bank. [http:// WWW.adb.org/dokuments/manual/2002](http://WWW.adb.org/dokuments/manual/2002).
- Schermerhorn. (1994). Jr.et.al, *Managing Organizational Behavior*. New York : Jhon Wiky and Sons Inc.
- Siagian, P. Sondang. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Siagian, P. Sondang. (1994). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Haji Mas Agung.
- Soetopo. (1999). *Pelayanan Prima*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara – Republik Indonesia.
- Sudarsono. (1993). *Kompilasi Bahan Ajaran Manajen Kualitas Pelayanan*. Jakarta : STIA LAN.
- J, Supranto. (1997). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Surbakti. (1992). *Pelayanan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Syafiie, Inu Kencana. (1997 : 102 - 104). *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Thoha, Miftah. (2003). *Birokrasi & Politik di Indonesia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, Fandi. (1996). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi.



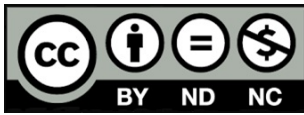
Undang – Undang Nomor 32 Tahun 2004, *Tentang Pemerintahan Daerah.*

Undang – Undang Nomor 33 Tahun 2004, *Tentang Perimbangan Keuangan antar Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.*

Yin, K. Robert. (2003). *Studi Kasus Desain dan Metode.* edisi revisi, cetakan keempat. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.

Zauhar, Soesilo. (2001). *Administrasi Pelayanan Publik Sebuah Perbincangan Awal.* Dalam Jurnal Administrasi Negara (Volume 1 No. 2 Maret 2001). Malang: FIA Unibraw.

UNIVERSITAS TERBUKA

**LAMPIRAN 1:****KUESIONER**

Nama : .....

Jabatan : Bendaharawan Pengeluaran/Bendaharawan Pengeluaran  
Pembantu/Rekanan \*

Unit Kerja/Perusahaan : .....

\* : Coret yang tidak Perlu

(Data Nama dan Unit Kerja yang anda isi untuk dokumentasi peneliti, tidak untuk dipublikasikan).

Berilah tanda ceklis (✓) pada jawaban yang anda pilih.

1. Dokumen apakah yang sedang anda urus saat ini?

- Surat Penyediaan Dana (SPD)
- Surat Perintah Membayar (SPM)
- Surat Pencairan Dana (SP2D)
- Surat Permintaan Pembayaran (SPP)

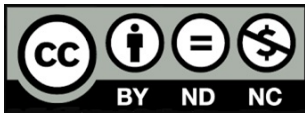
2. Jika persyaratan dokumen yang anda urus telah lengkap, berapa lama waktu yang anda butuhkan untuk penyelesaian urusan tersebut ?

- 1 hari kerja
- 2 hari kerja
- 3 hari kerja
- 4 ahri kerja
- 5 hari kerja
- lebih dari 5 hari kerja

3. Berdasarkan pengalaman tahun yang lalu, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan urusan yang sama tersebut?

- 1 hari kerja
- 2 hari kerja
- 3 hari kerja
- 4 ahri kerja
- 5 hari kerja
- lebih dari 5 hari kerja

4. Berdasarkan waktu penyelesaian urusan anda tersebut, apakah menurut anda pelayanan yang diberikan memuaskan?
- tidak memuaskan
  - kurang memuaskan
  - cukup memuaskan
  - memuaskan
  - sangat memuaskan.
5. Jika menurut anda waktu pelayanan tersebut tidak atau kurang memuaskan, apakah pegawai yang melayani anda memberikan alasan atas kelambatan pelayanan tersebut?  
Jika jawaban anda adalah **TIDAK**, mohon dilanjutkan ke pertanyaan nomor 7.
- Ya  Tidak
6. Apakah alasan yang diberikan oleh pegawai yang melayani anda atas kelambanan pelayanan tersebut?  
*Boleh pilih dari 1 pilihan*
- belum ditandatangani oleh pejabat yang berwenang
  - belum diproses
  - belum diterima dimeja pegawai tersebut
  - pegawai yang berhak melayani tidak ditempat.
  -
7. Apakah pada saat antrian yang panjang, ditemukan terdapat pengguna layanan lain didahulukan yang bukan pada gilirannya untuk dilayani ?
- Ya  Tidak
8. Apakah pada saat antrian, pegawai yang melayani menambah kecepatan pekerjaann?
- Ya  Tidak
9. Apakah pegawai yang melayani bersikap sopan?
- Ya  Tidak



10. Jika menghadapi masalah, pegawai yang melayani dapat memberikan pemecahan sesuai dengan pengetahuannya?

( ) ya

( ) Tidak

11. Apakah dokumen hasil pelayanan tersebut mempunyai kesalahan ?

*Jika jawaban anda adalah TIDAK, mohon dilanjutkan pertanyaan nomor 13.*

( ) Ya

( ) Tidak

12. Apakah bentuk kesalahan tersebut?

*Boleh pilih lebih dari 1 pilihan.*

( ) kesalahan ketik

( ) kesalahan penghitungan

( ) -----

13. Pada saat melaksanakan pekerjaannya, apakah pegawai terampil dalam menggunakan alat-alat bantu, misalnya mesin tik, kalkulator atau komputer?

( ) Ya

( ) Tidak

14. Apakah pegawai bersikap simpatik terhadap pengguna layanan?

( ) Ya

( ) Tidak

15. Secara keseluruhan, apakah menurut anda proses pelayanan tersebut sederhana (tidak berbelit-belit).

( ) Ya

( ) Tidak.

KEPRI,

2010

( \_\_\_\_\_ )

**...terima kasih atas kesediaan anda mengisi Kuesioner ini..**

**LAMPIRAN 2:****TRANSKIP WAWANCARA**

1. Apa komentar dan tanggapan saudara tentang suka dan dukanya dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan kepada rekanan dan kendala-kendala apa saja yang saudara hadapi dalam memberikan pelayanan tersebut?  
“...Dalam saya memberikan pelayanan untuk kepuasan kepada rekanan faktor sukanya adalah kalau saya dapat memberikan pelayanan tepat waktu dan tidak ada komplein dari rekanan saya merasa sangat puas. Dukanya adalah banyaknya komplein dari rekanan karena mereka beranggapan kami tidak dapat memberikan pelayanan dengan baik. Namun demikian dalam kami memberikan pelayanan kepada rekanan tidak jarang kami menghadapi kendala. Kendala yang saya hadapi adalah dalam pengajuan surat perintah pembayaran maupun surat perintah membayar untuk mengajukan dana buat pembayaran tagihan kadang-kadang butuh waktu yang lama, sementara rekanan ingin tagihannya segera di bayar...”. (Bendaharawan pengeluaran pembantu Biro Umum Setda Prov. Kepri, hasil wawancara Kamis tanggal 5 Agustus 2010)
  
2. Apa komentar dan tanggapan saudara tentang suka dan dukanya dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan kepada rekanan dan kendala-kendala apa saja yang saudara hadapi dalam memberikan pelayanan tersebut?  
“...Dalam melakukan pencairan, kami selaku bendaharawan pengeluaran pembantu tidak jarang menemukan suka dan duka dalam menghadapi rekanan. Suka nya kami dapat membantu dalam proses administrasi yang lancar, dapat memesan barang sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan, adanya kerjasama antara rekanan dengan pihak pemerintah daerah dalam pemenuhan kebutuhan barang/jasa. Disamping factor suka tersebut, ada juga faktor duka yang kami hadapi antara lain, barang-barang yang kami pesan, datangnya tidak sesuai dengan yang kami inginkan, selanjutnya barang-barang yang dipesan datangnya tidak tepat waktu. Dari faktor suka dan duka tersebut diatas kami juga menghadapi kendala seperti dalam proses pemesanan barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang dipesan, proses pencairan keuangan/pembayaran terlambat pejabat yang bersangkutan yang mempunyai kewenangan tidak berada ditempat, system administrasi keuangan yang terkadang lambat atau rusak (error system). Hal-hal tersebut harus kami informasikan kepada rekanan agar rekanan dapat memahami keadaan yang terjadi...”. (Bendaharawan pengeluaran pembantu Biro Hukum & Ortal Setda Prov. Kepri, hasil wawancara Kamis tanggal 5 Agustus 2010)



3. Apa komentar dan tanggapan saudara tentang suka dan dukanya dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan kepada rekanan dan kendala-kendala apa saja yang saudara hadapi dalam memberikan pelayanan tersebut?

“...Sebagai bagian dari sebuah mata rantai kebijakan, tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan selalu terkait erat dengan bagian yang lain, dimana semuanya telah diatur melalui peraturan prosedur yang telah ditetapkan. Namun dalam pelaksanaannya kadang-kadang prosedur dan kebijakan yang ada tidak selalu saling bersesuaian. Kendala-kendala yang dihadapi oleh suatu bagian juga secara otomatis akan berpengaruh pada bagian yang lain. Hal-hal demikian sering kali tidak dimengerti oleh rekanan, terutama bagi rekanan-rekanan yang baru berhubungan bagi instansi pemerintahan. Kendala-kendala seperti itu tentunya menjadi suka dan duka tersendiri bagi kami apa lagi jika sudah menyangkut masalah pembayaran, terutama system pembayaran langsung (LS) yang prosesnya memakan waktu cukup lama. Namun apapun kendala yang kami hadapi yang penting kami tetap mengacu pada prosedur dan peraturan yang ada sebagai pedoman bagi kami dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada rekanan sehingga tidak ada anggapan dari rekanan bahwa kami melakukan perbedaan dalam melakukan pelayanan...” (Bendaharawan pengeluaran pembantu Biro Adm Perekonomian Setda Prov. Kepri, hasil wawancara Kamis tanggal 5 Agustus 2010)

4. Apa komentar dan tanggapan saudara tentang suka dan dukanya dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan kepada rekanan dan kendala-kendala apa saja yang saudara hadapi dalam memberikan pelayanan tersebut?

“...Dalam kami memberikan pelayanan kepada rekanan tidak tertutup kemungkinan pihak rekanan kesal kepada kami, seandainya segala persyaratan untuk pencairan telah dilengkapi tetapi kami belum bisa untuk memproses pencairan tersebut. Hal tersebut dikarenakan pejabat yang berwenang tidak berada ditempat. Dalam hal ini kami harus bisa memberikan penjelasan kepada pihak rekanan agar mereka bisa mengerti keadaan yang kami hadapi. Memang kadang-kadang ada pihak rekanan yang bisa menerima penjelasan yang disampaikan, namun tidak sedikit dari mereka yang tidak bisa menerima penjelasan dari kami. Walaupun demikian kami telah berusaha memberikan pelayanan dan menjelaskan kendala-kendala yang kami hadapi kepada rekanan tersebut...” (Bendaharawan pengeluaran pembantu Biro Adm Pemerintahan Umum Setda Prov. Kepri, hasil wawancara Kamis tanggal 5 Agustus 2010)

5. Apa komentar dan tanggapan saudara tentang suka dan dukanya dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan kepada rekanan dan kendala-kendala apa saja yang saudara hadapi dalam memberikan pelayanan tersebut?

“...Sebagai bendaharawan pengeluaran pembantu, kami lebih banyak mengenal masyarakat karena kami berhubungan langsung dengan rekanan. Kadang-kadang ada beberapa rekanan yang punya karakter sangat berbeda, ada yang dalam proses penagihannya menunjukkan arogansi ataupun

temperamen yang kurang baik dan ada pula yang bisa dijadikan sahabat. Dalam memberikan pelayanan kepada rekanan, kami masih kekurangan sumber daya manusia yang benar-benar mempunyai latarbelakang pendidikan yang cocok/tepat dengan jabatannya/posisi dalam tugasnya, juga kekurangan tenaga konsultan yang mendampingi kami dalam pengelolaan keuangan yang menggunakan aplikasi, sehingga rekanan terkadang merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan...” (Bendaharawan pengeluaran pembantu Biro Perlengkapan Setda Prov. Kepri, hasil wawancara Kamis tanggal 5 Agustus 2010)

6. Apa komentar dan tanggapan saudara tentang suka dan dukanya dalam menerima pelayanan dari Aparatur Pemerintah Daerah dan kendala-kendala apa saja yang saudara hadapi dalam menerima pelayanan tersebut?

“...Pembayaran pajak untuk pengadaan langsung atau LS surat setorannya tidak langsung diberikan kepada rekanan sehingga pihak rekanan mengeluhkan hal tersebut. Maunya pihak rekanan pajak yang telah dibayarkan langsung saja diterbitkan surat pembayaran pajaknya sehingga membuat system pelayanan lebih sederhana dan tidak berbelit-belit yang dapat membingungkan kami pihak rekanan. Hal ini juga harus dipahami oleh pihak pemerintah daerah, bahwa pada bulan maret setiap tahunnya kami harus melunasi/menyetor pajak tahunan, kalau seandainya pajak yang telah kami bayar belum keluar surat setoran lunasnya maka ada kemungkinan kami akan didenda atas keterlambatan pembayaran pajak tersebut. Untuk itulah kami mengharapkan kepada pihak pemerintah daerah dapat memahami kendala yang kami hadapi...” (Direktur CV. Natama Jaya, hasil wawancara Jumat tanggal 6 Agustus 2010)