



## Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu

### *One-Stop Integrated Service Policy at the Ministry of Religious Affairs Office in Bengkulu City*

**Untung Bustari\***

Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu

\*Penulis Korespondensi: [untungbustarioke@gmail.com](mailto:untungbustarioke@gmail.com)

Riwayat Artikel	Received	Revised	Accepted
	June 30, 2025	July 26, 2025	August 13, 2025

#### Berita Artikel

##### Kata Kunci

Kebijakan Publik;  
Kementerian Agama  
Kota Bengkulu  
Pelayanan Publik;  
Pelayanan Terpadu  
Satu Pintu

##### Abstrak

Studi ini dilatarbelakangi oleh temuan awal survei kepuasan masyarakat yang mengindikasikan rendahnya efektivitas pelayanan sebagai isu krusial di Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu, yang masih mengandalkan sistem tatap muka dengan ruang tunggu dan fasilitas khusus yang minim. Studi ini menggunakan metodologi pendekatan kualitatif dengan elemen deskriptif analitis dimana data primer diperoleh dari hasil survey, observasi partisipan, dokumen dan arsip. Data sekunder diperoleh dari peraturan perundangan-undangan, artikel, jurnal, buku dan laporan yang relevan dengan PTSP. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun kinerja petugas sangat baik (IKM skor 87,50), fasilitas (skor 68,33), proses (skor 70,20), dan lingkungan informasi (skor 72,00) masih rendah. Pembahasan menguatkan bahwa kondisi fisik yang tidak memadai dikarenakan pengalokasian dana yang tidak optimal yang disebabkan kurangnya prioritas kebijakan yang mendukung infrastruktur. Kesimpulan menegaskan perlunya transformasi signifikan karena kebijakan yang ada belum memadai. Oleh karena itu, direkomendasikan revitalisasi dengan digitalisasi penuh PTSP sebagai alternatif kebijakan terbaik, dengan rekomendasi kepada Kementerian Agama RI untuk membuat regulasi program percepatan revitalisasi dan digitalisasi penuh dengan berkomitmen melakukan pengalokasian dana yang memadai.

##### Keywords

Public Policy;  
Ministry of Religious  
Affairs of Bengkulu  
City;  
Public Services;  
One-Stop Integrated  
Service

##### Abstract

This study was prompted by initial findings from a community satisfaction survey, which indicated low service effectiveness as a crucial issue at the One-Stop Integrated Service (PTSP) office of the Ministry of Religious Affairs in Bengkulu City. The office still relies on a face-to-face system with limited waiting areas and special facilities. This study employs a qualitative methodology with analytical descriptive elements, where primary data was obtained from survey results, participant observation, documents, and archives. Secondary data was gathered from relevant laws and regulations, articles, journals, books, and reports concerning PTSP. The results show that although staff performance is excellent (Community Satisfaction Index score of 87.50), facilities (score of 68.33), processes (score of 70.20), and information environment (score of 72.00) remain low. The discussion reinforces that the inadequate physical conditions are due to suboptimal fund allocation, stem-

*ming from a lack of policy prioritization for infrastructure support. The conclusion emphasizes the need for significant transformation as existing policies are insufficient. Therefore, full digitalization of PTSP is recommended as the best policy alternative for revitalization, with a recommendation to the Ministry of Religious Affairs of Indonesia to create regulations for an accelerated revitalization and full digitalization program, committing to adequate fund allocation.*

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) merupakan garda terdepan Kementerian Agama dalam memberikan akses layanan keagamaan dan administrasi kepada masyarakat. Sebagai wajah institusi, efektivitas PTSP secara langsung mencerminkan komitmen Kemenag terhadap kualitas pelayanan publik. Di Kemenag Kota Bengkulu, PTSP diharapkan menjadi pusat layanan yang responsif dan efisien. Namun, observasi awal dan keluhan yang muncul mengindikasikan adanya kendala signifikan, khususnya terkait fasilitas yang tidak memadai. Permasalahan ini bukan sekadar ketidaknyamanan, melainkan akar dari rendahnya efektivitas pelayanan, menurunnya kepuasan masyarakat, dan berpotensi merusak citra institusi.

Permasalahan fasilitas yang tidak memadai ini dapat diurai ke dalam beberapa lapisan penyebab. Pada level pertama, pengalokasian dana yang tidak optimal menjadi penghalang utama. Seringkali, investasi pada infrastruktur fisik seperti gedung pelayanan atau perangkat penunjang tidak menjadi prioritas utama dalam perencanaan dan pengalokasian dana, baik dari Kemenag sendiri maupun dari sumber dana lainnya (Maulana & Priyono, 2020; OECD, 2021). Hal ini dapat menyebabkan fasilitas yang sudah usang tidak diperbarui, atau pengadaan fasilitas baru yang mendasak terhambat.

Lebih jauh, pengalokasian dana ini dipicu oleh penyebab yang lebih spesifik. *Pertama*, lemahnya kapasitas perencanaan anggaran di tingkat unit pelayanan PTSP Kemenag Kota Bengkulu itu sendiri. Tanpa adanya keahlian yang memadai dalam menyusun proposal yang komprehensif dan persuasif, kebutuhan fasilitas yang urgen seringkali tidak dapat teradvokasi dengan baik ke pimpinan atau pihak pengambil keputusan anggaran (Rahmawati & Purnomo, 2021; Lestari & Hadi, 2022). Akibatnya, alokasi dana cenderung tidak berpihak pada peningkatan fasilitas PTSP.

*Kedua*, minimnya basis data dan indikator kinerja fasilitas yang jelas untuk pengambilan keputusan anggaran. Tanpa data konkret mengenai kondisi aktual fasilitas, biaya pemeliharaan, atau dampaknya terhadap waktu layanan dan kepuasan pengguna, keputusan alokasi dana seringkali bersifat subjektif atau reaktif. Ini mempersulit pihak manajemen untuk memprioritaskan investasi fasilitas secara rasional dan berbasis bukti (Wulandari & Putra, 2023; Setiawan & Darmawan, 2021).

*Ketiga*, adanya prioritas kebijakan pimpinan Kemenag yang lebih berfokus pada program inti substantif daripada dukungan infrastruktur pelayanan. Meskipun program inti sangat penting, pengabaian terhadap infrastruktur penunjang seperti fasilitas PTSP dapat meng-

hambat efektivitas program-program tersebut secara keseluruhan. Investasi pada fasilitas seringkali dianggap sebagai “biaya operasional” dibandingkan “investasi strategis” untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan masyarakat (Sukmana & Kusumasari, 2020; Nurdiansyah & Haryono, 2022).

Selain pengalokasian dana yang belum optimal, kurangnya perencanaan tata ruang dan desain layanan yang ergonomis juga menjadi penyebab level satu yang signifikan terhadap kondisi fasilitas yang tidak memadai. Fasilitas yang ada mungkin tidak dirancang dengan mempertimbangkan alur pelayanan yang efisien, kenyamanan pengguna, maupun kebutuhan petugas (Susilo & Widiastuti, 2022; Utama & Santoso, 2020). Akibatnya, meskipun bangunan mungkin ada, fungsionalitasnya tidak optimal.

Penyebab level dua dari isu perencanaan ini meliputi ketiadaan atau kurangnya pengetahuan tentang prinsip-prinsip desain layanan dan ergonomi pada tim perencana atau manajemen Kemenag. Tanpa pemahaman tentang bagaimana ruang dan alur memengaruhi pengalaman pengguna dan efisiensi kerja, desain yang dihasilkan cenderung tidak efektif (Puspitasari & Wulandari, 2021). Selain itu, tidak dilibatkannya pengguna, baik masyarakat maupun petugas, dalam proses desain dan perencanaan fasilitas juga memperparah masalah ini. Masukan dari mereka yang langsung menggunakan fasilitas seringkali terabaikan, menyebabkan desain yang tidak responsif terhadap kebutuhan riil (Fitriani & Hidayat, 2023; Chen & Fan, 2020). Terakhir, kurangnya integrasi perencanaan fasilitas dengan proses bisnis dan sistem informasi yang digunakan juga berkontribusi pada masalah ini. Desain fisik seringkali terpisah dari alur proses pelayanan atau sistem digital, menciptakan hambatan operasional meskipun secara fisik fasilitasnya ada (Susanto & Cahyono, 2022; Guerin & O’Leary, 2021).

Terakhir, minimnya pemeliharaan dan perawatan rutin fasilitas adalah penyebab level satu lainnya yang tidak kalah penting. Kondisi fasilitas akan terus memburuk jika tidak ada program pemeliharaan yang sistematis.

Ini disebabkan oleh penyebab level dua yaitu tidak adanya sistem manajemen pemeliharaan aset yang terstruktur, yang menyebabkan pemeliharaan bersifat reaktif dan tidak efisien (Rahman & Saputra, 2021; Pramono, 2022). Selain itu, kurangnya sumber daya manusia yang kompeten dan terlatih untuk pemeliharaan juga menjadi kendala. Ketiadaan staf dengan keahlian teknis atau pelatihan yang memadai membuat perbaikan atau perawatan tidak dapat dilakukan secara optimal (Sari & Wibowo, 2020; Aditya & Dewi, 2023). Terakhir, lemahnya mekanisme pengawasan dan akuntabilitas terhadap kondisi fasilitas mengakibatkan masalah tidak terdeteksi atau tidak ditindaklanjuti secara cepat, sehingga kondisi fasilitas yang buruk terus berlanjut (Hartono & Putra, 2021; Putri & Firmansyah, 2022).

Dengan memahami akar masalah yang kompleks ini, artikel kebijakan ini bertujuan untuk menganalisis lebih dalam dimensi-dimensi permasalahan fasilitas yang tidak memadai pada PTSP Kemenag Kota Bengkulu dan mengusulkan rekomendasi kebijakan yang holistik dan terarah demi peningkatan kualitas pelayanan publik.

## Identifikasi Masalah

Kualitas pelayanan publik pada Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kementerian Agama (Kemenag) Kota Bengkulu saat ini dihadapkan pada tantangan serius. Meskipun PTSP dirancang sebagai pintu gerbang utama bagi masyarakat untuk mengakses layanan keagamaan dan administrasi, rendahnya efektivitas pelaksanaan PTSP Kemenag Kota Bengkulu seringkali dipicu oleh kondisi fasilitas yang tidak memadai. Hal ini bukan hanya sekadar isu kenyamanan, melainkan sebuah kendala fundamental yang menghambat kecepatan proses layanan, mengurangi kenyamanan pengguna, dan pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan masyarakat.

Akar permasalahan dari fasilitas yang tidak memadai ini dapat ditelusuri pada pengalokasian dana yang tidak optimal. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa alokasi anggaran untuk pemeliharaan dan peningkatan fasilitas PTSP sering kali tidak proporsional dengan kebutuhan riil dan volume layanan yang diberikan. Ini bukan karena ketiadaan dana, melainkan bagaimana dana yang tersedia didistribusikan dan diprioritaskan dalam struktur anggaran Kemenag.

Pengalokasian dana yang tidak optimal ini dapat diurai ke dalam tiga penyebab masalah yang saling berkaitan:

1. Kurangnya Prioritas Kebijakan Pimpinan Kemenag pada Dukungan Infrastruktur: Seringkali, fokus kebijakan pimpinan Kemenag, baik di tingkat pusat maupun daerah, lebih condong pada program-program inti atau substantif seperti pendidikan agama, pengelolaan haji, atau pengembangan kerukunan umat beragama. Meskipun program-program tersebut krusial, dukungan infrastruktur seperti fasilitas PTSP seringkali dianggap sebagai aspek pendukung semata, bukan sebagai investasi strategis yang fundamental untuk menunjang efektivitas program inti itu sendiri. Akibatnya, anggaran yang dialokasikan untuk fasilitas cenderung minim atau menjadi prioritas terakhir. Literatur menunjukkan bahwa visi kepemimpinan dan prioritas program sangat memengaruhi kualitas pelayanan publik (Nurdiansyah & Haryono, 2022). Studi juga menunjukkan bahwa alokasi anggaran seringkali mencerminkan prioritas kebijakan yang dominan dalam sebuah institusi (Sukmana & Kusumasari, 2020). Tanpa penekanan yang kuat dari pimpinan, unit PTSP akan selalu berjuang untuk mendapatkan porsi anggaran yang memadai.
2. Lemahnya Kapasitas Perencanaan Program dan Anggaran di Tingkat Unit Pelayanan: Unit PTSP Kemenag Kota Bengkulu, sebagai ujung tombak pelayanan, mungkin belum memiliki kapasitas yang memadai dalam menyusun perencanaan program dan proposal anggaran yang komprehensif serta berbasis data. Proposal yang diajukan bisa jadi kurang dilengkapi dengan justifikasi yang kuat, data kebutuhan yang akurat, atau analisis dampak dari fasilitas yang buruk terhadap kinerja layanan. Akibatnya, ketika bersaing dengan unit atau program lain dalam proses alokasi anggaran, proposal dari PTSP cenderung kalah bersaing. Penelitian menunjukkan bahwa kualitas perencanaan anggaran secara langsung memengaruhi efektivitas belanja pemerintah (Rahmawati & Purnomo, 2021). Selain itu, kapasitas aparatur dalam penyusunan anggaran partisipa-



tif juga krusial untuk memastikan alokasi yang sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan (Lestari & Hadi, 2022).

3. Kurangnya Basis Data dan Indikator Kinerja untuk Pengambilan Keputusan Penggunaan Anggaran: Keputusan terkait alokasi dan penggunaan anggaran untuk fasilitas seringkali tidak didukung oleh data yang valid dan indikator kinerja yang jelas. PTSP mungkin tidak memiliki sistem pencatatan yang sistematis mengenai kondisi kerusakan fasilitas, frekuensi perbaikan, biaya operasional dan pemeliharaan, atau dampak langsung dari kondisi fasilitas terhadap waktu tunggu dan kepuasan masyarakat. Tanpa data yang terukur, pimpinan dan pengelola anggaran kesulitan untuk melakukan *cost-benefit analysis* yang akurat atau memprioritaskan perbaikan yang paling mendesak. Penggunaan data dan analitik sangat penting dalam proses pengambilan keputusan anggaran sektor publik untuk memastikan alokasi yang efisien dan tepat sasaran (Wulandari & Putra, 2023). Integrasi sistem informasi manajemen aset juga menjadi krusial untuk menyediakan data yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan (Setiawan & Darmawan, 2021).

Ketiga penyebab masalah ini secara sinergis memperburuk kondisi fasilitas di PTSP Kemenag Kota Bengkulu, yang pada gilirannya berdampak langsung pada kualitas pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat. Mengatasi masalah fasilitas ini diperlukan perubahan fundamental dalam cara perencanaan, alokasi, dan pengelolaan anggaran dilakukan.

Dari uraian di atas dapat digambarkan akar masalah pada rendahnya efektivitas pelayanan pada PTSP di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu, penulis menggunakan metode *tree diagram* sebagai berikut:



**Gambar 1.** Pohon Masalah.

Sumber: Data Olahan, 2025.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan analisis USG, Pengalokasian Dana Tidak Optimal menempati posisi prioritas utama dengan skor tertinggi (15). Hal ini didasarkan pada pertimbangan berikut:

1. *Urgency* (5): Masalah ini sangat mendesak karena menjadi penghambat utama bagi semua upaya perbaikan fasilitas lainnya. Tanpa alokasi dana yang tepat, inisiatif desain ulang atau program pemeliharaan akan sulit direalisasikan. Fasilitas yang tidak memadai sudah menjadi keluhan yang nyata dari masyarakat dan memengaruhi operasional PTSP saat ini.
2. *Seriousness* (5): Dampak dari pengalokasian dana yang tidak optimal sangat serius. Ini secara langsung menyebabkan kondisi fasilitas yang buruk, yang pada gilirannya menurunkan kepuasan masyarakat secara drastis, memperlambat proses pelayanan, dan merusak citra Kemenag sebagai institusi publik yang melayani. Masalah ini juga dapat memicu masalah lain seperti kerusakan aset yang lebih parah dan biaya perbaikan yang jauh lebih tinggi di masa depan.
3. *Growth* (5): Jika masalah pengalokasian dana tidak optimal ini tidak segera diatasi, kondisi fasilitas akan terus memburuk secara eksponensial. Aset yang tidak terpelihara akan makin rusak, kebutuhan dana untuk perbaikan akan melonjak, dan biaya operasional jangka panjang akan membengkak. Hal ini akan menyebabkan PTSP semakin tidak mampu memberikan pelayanan prima, dan keluhan masyarakat akan terus meningkat.

Meskipun perencanaan tata ruang yang buruk dan minimnya pemeliharaan rutin juga merupakan masalah penting, akar dari keduanya seringkali kembali pada manajemen alokasi dana yang tidak memadai. Oleh karena itu, mengatasi isu pengalokasian dana adalah langkah strategis yang akan membuka jalan bagi perbaikan-perbaikan lainnya secara berkelanjutan.

Analisis USG ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan efektivitas PTSP Kemenag Kota Bengkulu, fokus utama harus diletakkan pada perbaikan mekanisme pengalokasian dan manajemen dana untuk fasilitas.

**Tabel 1.** Metode Analisis USG

Masalah Pokok	Urgency (U)	Seriousness (S)	Growth (G)	Total Skor (U+S+G)	Prioritas	Justifikasi (Mengapa Penting?)
Pengalokasian Dana Tidak Optimal	5	5	5	15	Utama	Ini adalah akar masalah fundamental yang memengaruhi semua aspek fasilitas. Tanpa dana yang tepat, perbaikan, pemeliharaan, dan peningkatan fasilitas tidak akan terjadi. Jika tidak diatasi, fasilitas akan terus memburuk, memperparah ketidakpuasan masyarakat, dan makin mengikis citra Kemenag. Masalah ini akan terus tumbuh dan menjadi lebih sulit diatasi di kemudian hari.

Kurangnya Perencanaan Tata Ruang dan Desain Layanan Ergonomis	4	4	3	11	Tinggi	Desain yang buruk menyebabkan inefisiensi, tetapi dampaknya mungkin tidak secepat masalah anggaran yang menyebabkan kerusakan fisik langsung. Namun, jika dibiarkan, ini akan menghambat efisiensi jangka panjang.
Minimnya Pemeliharaan dan Perawatan Rutin	4	4	4	12	Tinggi	Pemeliharaan yang buruk menyebabkan kerusakan berkelanjutan dan meningkatkan biaya perbaikan di masa depan. Dampaknya langsung terasa pada kenyamanan dan fungsionalitas, dan masalah ini akan memburuk seiring waktu jika diabaikan.

Sumber : Data Olahan, 2025

Berdasarkan analisis USG, *Problem Statement* yang dapat dirumuskan adalah: "Rendahnya efektivitas pelayanan pada PTSP Kantor Kemenag Kota Bengkulu dikarenakan fasilitas yang tidak memadai yang disebabkan kurangnya prioritas kebijakan Kemenag pada dukungan infrastruktur."

## Tujuan dan Manfaat Kajian

### *Tujuan Kajian*

Artikel kebijakan ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam permasalahan fasilitas yang tidak memadai pada Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kementerian Agama Kota Bengkulu, dengan fokus khusus pada akar masalah pengalokasian dana yang tidak optimal.

Secara lebih spesifik, kajian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan mengeksplorasi secara komprehensif penyebab-penyebab mendasar dari pengalokasian dana yang tidak optimal untuk fasilitas PTSP Kemenag Kota Bengkulu, meliputi:
  - Kurangnya prioritas kebijakan pimpinan pada dukungan infrastruktur.
  - Lemahnya kapasitas perencanaan program dan anggaran di tingkat unit pelayanan.
  - Kurangnya basis data dan indikator kinerja untuk pengambilan keputusan penggunaan anggaran.
2. Menganalisis dampak yang ditimbulkan oleh pengalokasian dana yang tidak optimal terhadap kualitas fasilitas PTSP, efisiensi pelayanan, dan tingkat kepuasan masyarakat di Kemenag Kota Bengkulu.
3. Merumuskan rekomendasi kebijakan yang konkret dan terukur untuk mengatasi pengalokasian dana yang tidak optimal, dengan tujuan akhir meningkatkan kualitas fasilitas dan efektivitas pelayanan di PTSP Kemenag Kota Bengkulu.

## Manfaat Kajian

Manfaat yang diharapkan dari artikel kebijakan ini sebagai berikut:

1. Bagi Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu: Artikel ini diharapkan menghasilkan serangkaian rekomendasi kebijakan yang tidak hanya teoritis, tetapi juga praktis, realistis, dan dapat diimplementasikan dalam konteks sumber daya yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu.
2. Bagi Masyarakat: Artikel ini diharapkan dapat berdampak positif pada peningkatan kualitas pelayanan secara keseluruhan. Pada akhirnya, hal ini akan meningkatkan kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan dari Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu dengan pelayanan yang lebih efektif dan efisien.
3. Bagi Pemerintah Daerah: rekomendasi dalam artikel ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berharga bagi pembuat kebijakan di tingkat Kota Bengkulu baik pemerintah daerah maupun instansi vertikal seperti kantor kementerian.
4. Bagi akademisi dan peneliti: Artikel ini diharapkan dapat menjadi referensi yang berguna bagi penelitian selanjutnya dalam bidang pelayanan publik, reformasi birokrasi, dan implementasi kebijakan, khususnya dalam konteks keterbatasan sumber daya dan pemanfaatan teknologi informasi di instansi pemerintah.

Secara keseluruhan, manfaat utama yang diharapkan dari artikel kebijakan ini adalah terwujudnya pelayanan publik yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih memuaskan bagi masyarakat di Kota Bengkulu melalui implementasi PTSP yang optimal.

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teori

1. Teori Kualitas Pelayanan Publik (*Public Service Quality*)

Kualitas pelayanan publik merupakan inti dari ekspektasi masyarakat terhadap pemerintah. Fasilitas fisik (sering disebut sebagai *tangibles*) adalah salah satu dimensi kunci yang membentuk persepsi kualitas ini.

Menurut Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam model SERVQUAL, *tangibles* (fasilitas fisik, peralatan, penampilan personel, dan materi komunikasi) adalah salah satu dari lima dimensi yang digunakan konsumen untuk mengevaluasi kualitas layanan. Dalam konteks PTSP, fasilitas yang memadai seperti ruang tunggu yang nyaman, loket yang teratur, dan kebersihan lingkungan secara langsung memengaruhi persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan.

Fasilitas PTSP Kemenag Kota Bengkulu yang tidak memadai secara langsung menurunkan dimensi *tangibles* dari kualitas pelayanan, yang pada gilirannya berdampak negatif pada kepuasan masyarakat dan citra institusi.

2. Teori Manajemen Keuangan Publik dan Penganggaran (*Public Financial Management & Budgeting*)



Teori ini menjelaskan bagaimana sumber daya finansial pemerintah dialokasikan dan dikelola untuk mencapai tujuan publik. Pengalokasian dana yang tidak optimal adalah masalah inti yang akan dianalisis dalam kerangka ini.

- a. Prinsip Efisiensi dan Efektivitas Anggaran: Anggaran seharusnya dialokasikan secara efisien (penggunaan sumber daya minimal untuk hasil maksimal) dan efektif (mencapai tujuan yang ditetapkan). Pengalokasian dana yang tidak optimal berarti prinsip ini tidak terpenuhi (OECD, 2021).
- b. Proses Penganggaran: Melibatkan tahapan perencanaan, penyusunan, persetujuan, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran. Kelemahan di salah satu tahapan ini dapat menyebabkan alokasi yang tidak optimal.
- c. Prioritas Kebijakan dalam Penganggaran: Keputusan alokasi anggaran seringkali mencerminkan prioritas politik dan kebijakan dari pembuat keputusan. Jika dukungan infrastruktur tidak menjadi prioritas utama, maka alokasinya akan terbatas (Sukmana & Kusumasari, 2020; Nurdiansyah & Haryono, 2022).
- d. Kapasitas Perencanaan Anggaran: Kemampuan unit kerja untuk menyusun proposal anggaran yang rasional, berbasis kebutuhan, dan persuasif sangat menentukan keberhasilan dalam mendapatkan alokasi dana (Rahmawati & Purnomo, 2021; Lestari & Hadi, 2022).
- e. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Alokasi anggaran yang optimal memerlukan data yang akurat tentang kebutuhan, kondisi aset, dan dampak dari investasi. Tanpa basis data yang kuat, keputusan menjadi subjektif dan tidak efektif (Wulandari & Putra, 2023; Setiawan & Darmawan, 2021).

Pengalokasian dana yang tidak optimal pada PTSP Kemenag Kota Bengkulu merupakan manifestasi dari kegagalan dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen keuangan publik yang baik, dipengaruhi oleh prioritas kebijakan, kapasitas perencanaan, dan ketersediaan data.

### 3. Teori Manajemen Fasilitas (*Facility Management Theory*)

Manajemen fasilitas adalah disiplin ilmu yang mengintegrasikan orang, tempat, dan proses dalam lingkungan yang dibangun dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup manusia dan produktivitas inti bisnis.

- a. Perencanaan Ruang (*Space Planning*): Desain ruang fisik dirancang dan dimanfaatkan untuk mendukung fungsi organisasi dan kenyamanan pengguna (Susilo & Widiastuti, 2022; Puspitasari & Wulandari, 2021).
- b. Ergonomi: Desain lingkungan kerja dan layanan yang mempertimbangkan interaksi manusia-alat untuk mengurangi ketidaknyamanan dan meningkatkan efisiensi (Utama & Santoso, 2020).
- c. Pemeliharaan Preventif vs. Reaktif: Pemeliharaan preventif (terjadwal) lebih efisien dan efektif dalam menjaga kondisi fasilitas daripada pemeliharaan reaktif (setelah terjadi kerusakan) (Rahman & Saputra, 2021; Pramono, 2022).

- d. Sistem Manajemen Aset: Pentingnya sistem terstruktur untuk mengelola inventaris, kondisi, dan riwayat pemeliharaan aset (Utomo & Setiadi, 2021).

Fasilitas yang tidak memadai di PTSP Kemenag Kota Bengkulu menunjukkan kegagalan dalam praktik manajemen fasilitas yang baik, baik dari segi perencanaan, desain, maupun pemeliharaan, yang sebagian besar berakar pada keterbatasan dana.

## Kerangka Konseptual

Dalam konteks administrasi publik, layanan (pelayanan) secara fundamental adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap warga negara atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pentingnya kualitas layanan ini ditekankan oleh Pambudi dan Ramli (2022), yang menyatakan bahwa “pelayanan publik yang berkualitas menjadi indikator utama keberhasilan pemerintahan dalam memenuhi ekspektasi masyarakat dan membangun kepercayaan publik”. Ini mencakup proses interaksi antara penyedia dan pengguna layanan yang bertujuan untuk memberikan nilai atau manfaat.

Selanjutnya, Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) merupakan sebuah inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang bertujuan untuk mengintegrasikan berbagai jenis layanan yang sebelumnya tersebar di berbagai unit kerja dalam satu lokasi atau melalui satu pintu akses. Konsep ini secara tegas diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (yang kemudian diubah oleh Perpres Nomor 42 Tahun 2020), yang mendefinisikan PTSP sebagai “penyelenggaraan perizinan dan nonperizinan yang didelegasikan atau dilimpahkan kewenangan dari badan atau pejabat yang memiliki kewenangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan kepada pejabat atau petugas PTSP, yang proses pengelolaannya dimulai dari tahap permohonan sampai dengan tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat”. Pentingnya PTSP dalam mewujudkan efisiensi dan transparansi ditegaskan oleh Anwar dan Indrayani (2021), yang menyebut bahwa “penerapan PTSP adalah upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, akuntabel, dan efisien dengan memangkas jalur birokrasi yang panjang dan berbelit-belit”.

Mendukung kualitas layanan dan PTSP, fasilitas merujuk pada sarana dan prasarana fisik yang diperlukan untuk mendukung kelancaran dan kenyamanan proses pelayanan. Dalam konteks pelayanan publik, fasilitas mencakup, namun tidak terbatas pada, ruang tunggu, loket pelayanan, toilet, akses bagi penyandang disabilitas, sistem informasi, dan peralatan pendukung lainnya. Ketersediaan dan kualitas fasilitas sangat berpengaruh terhadap persepsi kepuasan pengguna layanan, sebagaimana ditegaskan dalam salah satu unsur Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sesuai PermenPANRB Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat, yaitu “sarana dan prasarana”. Pentingnya

fasilitas dalam membentuk kepuasan masyarakat juga diakui oleh Setiawan dan Fitriyah (2023), yang mengindikasikan bahwa “fasilitas yang memadai dan ramah pengguna menjadi salah satu indikator kunci dalam keberhasilan implementasi inovasi pelayanan publik”. Optimalisasi fasilitas membutuhkan pengalokasian dana yang merupakan proses penetapan dan pendistribusian sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan tertentu, seringkali diatur dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/APBD) atau anggaran instansi, sesuai prinsip efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Proses ini kerap kali didasarkan pada program prioritas, yaitu serangkaian kegiatan yang ditetapkan memiliki urgensi dan dampak strategis tertinggi untuk dicapai dalam suatu periode waktu tertentu, biasanya selaras dengan rencana pembangunan jangka menengah atau rencana strategis instansi.

Terakhir, semua konsep di atas beroperasi di bawah payung kebijakan, yang didefinisikan sebagai serangkaian keputusan atau tindakan yang saling terkait dan diarahkan untuk memecahkan suatu masalah atau mencapai tujuan tertentu, yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Dunn (2018) dalam bukunya *Public Policy Analysis: An Introduction* menggambarkan kebijakan sebagai “serangkaian tindakan yang memiliki tujuan dan arah”. Pentingnya kebijakan yang responsif dan terukur ditekankan oleh Nurjaman dan Purba (2020), yang menyatakan bahwa “kebijakan publik yang efektif adalah yang mampu menerjemahkan kebutuhan masyarakat menjadi program konkret dan dapat diimplementasikan secara berkelanjutan”. Dalam konteks pemerintahan, kebijakan publik, yang mencakup pelayanan dan pengalokasian sumber daya, merupakan instrumen utama untuk mengatur dan mengarahkan perilaku dalam rangka mencapai kesejahteraan publik, dan secara formal diwujudkan dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, atau keputusan pimpinan instansi.

## METODOLOGI

Metodologi penulisan yang digunakan untuk *policy paper* ini adalah pendekatan kualitatif dengan elemen deskriptif analitis (Sugiyono, 2017). Pendekatan ini memungkinkan pemahaman mendalam tentang implementasi kebijakan PTSP dalam konteks spesifik Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta merumuskan rekomendasi yang relevan.

Teknik pengumpulan data dan informasi yang digunakan dalam *policy paper* ini dikumpulkan melalui:

1. Data Primer:
  - a. Survey: Dilakukan dengan instrumen kuisioner untuk memahami pengalaman, kepuasan, dan harapan pengguna layanan (masyarakat) terhadap PTSP.
  - b. Observasi partisipan (*participant observation*) atau observasi non-partisipan (*non-participant observation*): Mengamati secara langsung proses pelayanan di unit PTSP, interaksi antara petugas dan pengguna layanan, serta pemanfaatan fasilitas dan teknologi. Observasi ini akan membantu dalam memahami praktik implementasi di lapangan.

- c. Dokumen dan Arsip: Menganalisis dokumen-dokumen terkait kebijakan PTSP (surat keputusan, standar operasional prosedur, laporan kinerja, data statistik layanan, rencana strategis, dll.) yang relevan di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu.

## 2. Data Sekunder:

- a. Peraturan perundang-undangan terkait pelayanan publik dan PTSP
- b. Studi-studi penelitian terdahulu, artikel jurnal, buku, dan laporan yang relevan dengan konsep PTSP.

Berdasarkan data dan informasi yang telah dikumpulkan akan dilakukan analisis secara kualitatif untuk mengidentifikasi tema-tema penting, pola-pola permasalahan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas PTSP sehingga dapat menghasilkan rekomendasi kebijakan yang komprehensif dan dapat diadaptasi pada Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu.

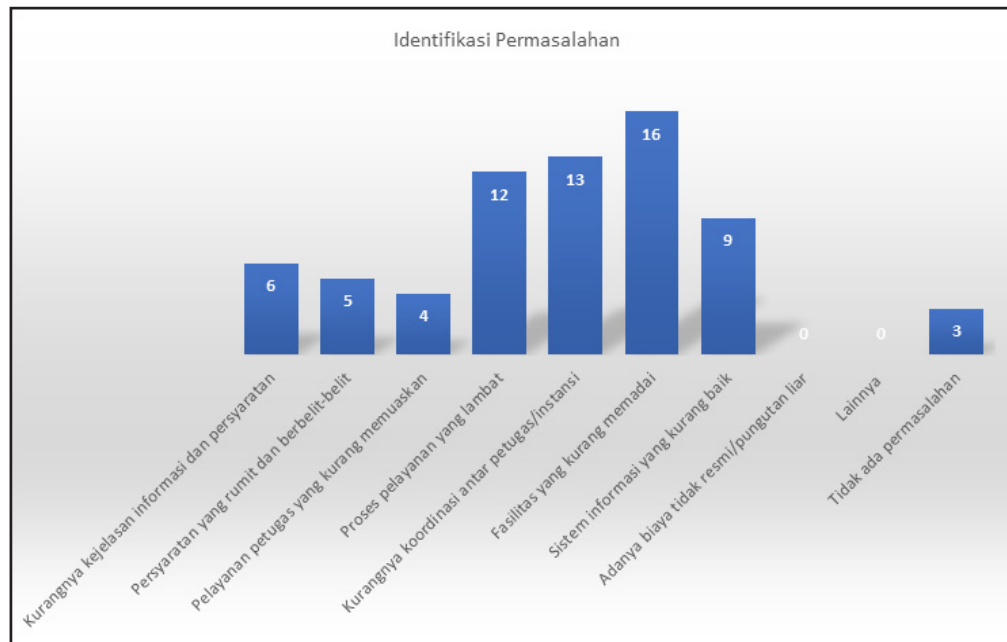
## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

Kondisi pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu saat ini, yang masih mengandalkan interaksi tatap muka sebagai metode utama, dihadapkan pada sejumlah keterbatasan infrastruktur yang berpotensi menghambat efisiensi dan kualitas layanan. Penataan lokasi yang minim, tercermin dari ruang tunggu yang hanya mampu menampung sekitar 8 orang tamu, mengindikasikan potensi terjadinya penumpukan dan ketidaknyamanan bagi masyarakat yang membutuhkan layanan. Lebih lanjut, belum tersedianya ruang konsultasi yang privat dapat mengurangi efektivitas komunikasi antara petugas dan pengguna layanan, terutama dalam membahas informasi yang sensitif atau memerlukan diskusi mendalam. Ketidadaan fasilitas pendukung seperti ruang kesehatan menjadi perhatian tersendiri, mengingat potensi adanya situasi darurat medis yang mungkin dialami oleh pengguna maupun petugas. Selain itu, belum adanya ruang khusus disabilitas menunjukkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu perlu meningkatkan komitmen terhadap aksesibilitas dan inklusivitas layanan bagi seluruh lapisan masyarakat. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada kenyamanan, tetapi juga pada prinsip kesetaraan dalam mendapatkan pelayanan publik.

Keterbatasan infrastruktur ini secara langsung maupun tidak langsung dapat memperburuk permasalahan yang teridentifikasi sebelumnya. Lambatnya proses pelayanan kemungkinan akan semakin terasa dengan ruang tunggu yang terbatas dan alur informasi yang belum terdigitalisasi secara optimal. Kurangnya koordinasi antar petugas atau seksi juga dapat diperparah tanpa adanya ruang konsultasi atau sistem informasi terpusat. Tentu saja, ketidadaan fasilitas yang memadai menjadi poin krusial yang perlu segera diatasi. Oleh karena itu, Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu perlu mempertimbangkan langkah-langkah strategis untuk mengatasi keterbatasan ini demi meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Untuk mengetahui hambatan keterbatasan ini, penulis melakukan survei awal pada Januari 2025. Hasil survei pada PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu dengan jumlah responden 25 Orang yang menggunakan layanan, setiap responden dapat memberikan lebih dari satu pilihan sebagai berikut:



**Grafik 1.** Survei Identifikasi Permasalahan

Sumber: Data Olahan, 2025

Survei melalui kuisioner tersebut menunjukkan bahwa poin tertinggi permasalahan pada PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu adalah:

1. Fasilitas yang kurang memadai: Dikeluhkan oleh 16 responden (64%).
2. Kurangnya koordinasi antar petugas/ instansi: Dikeluhkan oleh 13 responden (52%).
3. Proses pelayanan yang lambat: Dikeluhkan oleh 12 responden (48%).
4. Sistem informasi yang kurang baik: Dikeluhkan oleh 9 responden (36%).
5. Kurangnya kejelasan informasi dan persyaratan: Dikeluhkan oleh 6 responden (24%).
6. Persyaratan yang rumit dan berbelit-belit: Dikeluhkan oleh 5 responden (20%).
7. Pelayanan petugas yang kurang memuaskan: Dikeluhkan oleh 4 responden (16%).
8. Tidak ada permasalahan: Dirasakan oleh 3 responden (12%).
9. Adanya biaya tidak resmi/pungutan liar: Tidak ada responden yang melaporkan (0%).
10. Lainnya: Tidak ada responden yang melaporkan (0%).

Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu hadir sebagai garda terdepan dalam memberikan beragam layanan administrasi kepada masyarakat secara efisien dan terintegrasi. Melalui PTSP, masyarakat dapat mengakses berbagai kebutuhan layanan keagamaan dalam satu lokasi, meminimalisir waktu dan tenaga yang dibutuhkan. Adapun jenis layanan yang tersedia di PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu meliputi berbagai urusan penting, di antaranya adalah penerimaan surat ma-



suk dan keluar, yang menjadi sentral pengelolaan dokumentasi. Layanan legalisir dokumen juga disediakan untuk mengesahkan berbagai berkas penting sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Bagi instansi pendidikan dan mahasiswa, PTSP memfasilitasi pengurusan izin magang/PKL dan penelitian.

Dalam mendukung berbagai kegiatan keagamaan dan sosial, PTSP juga melayani penerbitan berbagai jenis rekomendasi, serta permohonan pinjam pakai aset Barang Milik Negara (BMN) sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Urusan pendaftaran haji, termasuk tahapan awal hingga proses keberangkatan, dilayani secara terpusat. Bagi calon jemaah haji yang memiliki kendala, PTSP juga memproses pembatalan haji dan pelimpahan porsi haji sesuai dengan regulasi yang berlaku. Layanan khusus terkait haji lainnya meliputi rekomendasi pembuatan paspor haji, penggabungan mahrom dan pendampingan lansia agar ibadah haji dapat berjalan lancar dan sesuai syariat.

Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama, PTSP memfasilitasi berbagai urusan kepegawaian, mulai dari pengajuan kenaikan pangkat, pengurusan UPKP/UDIN (Ujian Penyesuaian Kenaikan Pangkat/Ujian Dinas), permohonan KARIS/KARSU (Kartu Istri/Kartu Suami), pengusulan Satya Lencana Karya Satya sebagai penghargaan atas pengabdian, pengajuan usulan KGB (Kenaikan Gaji Berkala), hingga pengurusan usulan Pensiun. Layanan terkait administrasi kepegawaian lainnya mencakup pengajuan usulan cuti, usul peningkatan pendidikan beserta penerbitan SK tugas belajar, serta usul penerbitan SPMT (Surat Perintah Melaksanakan Tugas).

PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu juga melayani kebutuhan organisasi dan kegiatan keagamaan masyarakat, seperti pengurusan izin terkait majelis taklim, layanan penasehatan BP4 (Badan Penasihat, Pembinaan dan Pelestarian Perkawinan), pengukuran arah kiblat untuk pembangunan atau penentuan arah ibadah, pengurusan izin rohaniawan, serta rekomendasi pendirian rumah ibadah dan pendaftaran masjid. Informasi terkait penerbitan jadwal sholat juga dapat diakses melalui PTSP.

Dalam mendukung perkembangan ekonomi syariah, PTSP melayani pengurusan sertifikasi produk halal. Berbagai perizinan lain yang dilayani antara lain adalah permohonan AIW (Akta Ikrar Wakaf), permohonan syarat pindah keyakinan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, serta rekomendasi izin operasional madrasah sebagai bentuk dukungan terhadap pendidikan Islam.

Dengan cakupan layanan yang luas dan terintegrasi ini, PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu berupaya memberikan pelayanan yang cepat, mudah, dan transparan kepada masyarakat dalam berbagai urusan keagamaan dan administrasi terkait.

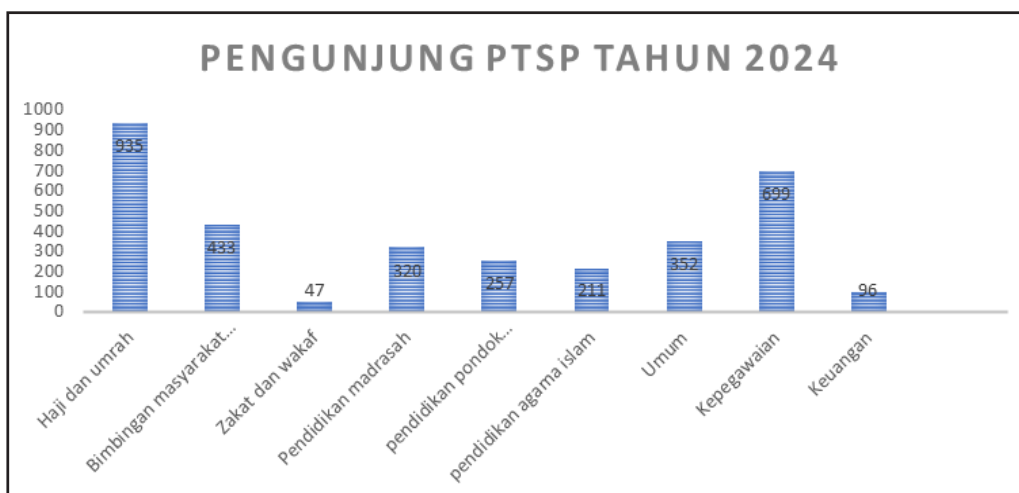
Total pengunjung Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu selama tahun 2024, dikategorikan berdasarkan jenis layanan yang diakses. Data menunjukkan bahwa layanan haji dan umrah menjadi layanan dengan jumlah pengunjung terbanyak, mencapai 935 orang. Hal ini mengindikasikan tingginya minat dan kebutuhan masyarakat Kota Bengkulu terkait penyelenggaraan ibadah haji dan umrah.

Di urutan kedua, layanan kepegawaian mencatat jumlah pengunjung yang signifikan, yaitu 699 orang. Angka ini mencerminkan tingginya aktivitas administrasi kepegawaian di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu sepanjang tahun 2024.

Selanjutnya, layanan pendidikan madrasah juga memiliki jumlah pengunjung yang cukup besar, yaitu 320 orang. Ini menunjukkan antusiasme dan kebutuhan masyarakat terkait administrasi pendidikan di tingkat madrasah.

Layanan umum tercatat dikunjungi oleh 352 orang, menunjukkan adanya kebutuhan masyarakat terhadap berbagai layanan administrasi umum yang disediakan oleh PTSP. Layanan bimbingan masyarakat Islam juga memiliki jumlah pengunjung yang cukup tinggi, yaitu 433 orang, mengindikasikan peran aktif Kantor Kementerian Agama dalam memberikan bimbingan keagamaan kepada masyarakat.

Sementara itu, layanan terkait pendidikan pondok pesantren dan layanan pendidikan agama Islam masing-masing mencatat 257 orang dan 211 orang. Layanan terkait pengelolaan zakat dan wakaf memiliki jumlah pengunjung yang lebih sedikit, yaitu 47 orang. Demikian pula dengan layanan keuangan, yang tercatat dikunjungi oleh 96 orang.



**Grafik 2.** Jumlah Pengunjung PTSP Tahun 2024

Sumber: Data PTSP Kemenag Kota Bengkulu, 2024

Secara keseluruhan, grafik ini memberikan gambaran jelas mengenai fokus kebutuhan layanan masyarakat dan internal instansi di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu selama tahun 2024. Layanan haji dan umrah serta layanan kepegawaian mendominasi jumlah kunjungan, diikuti oleh layanan pendidikan madrasah dan bimbingan masyarakat Islam. Data ini dapat menjadi dasar bagi Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu untuk mengoptimalkan sumber daya dan meningkatkan kualitas layanan PTSP sesuai dengan kebutuhan prioritas pengunjung.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat di PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu, telah dilakukan survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) triwulan pertama periode Januari-Maret 2025 kepada 25 Orang. Pengukuran IKM didasarkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) merupakan acuan bagi instansi pemerintah dalam melaksanakan survei kepuasan

masyarakat terhadap pelayanan publik yang diselenggarakannya. Tujuannya adalah untuk memperoleh data dan informasi mengenai tingkat kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan, yang kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan.

Dalam survei IKM tersebut dibagi dalam 4 indikator dengan hasil survei menunjukkan data skor rata-rata tertimbang, sebagai berikut:

**Tabel 2.** Indeks Kepuasan Masyarakat Periode Januari-Maret 2025

Indikator IKM yang dinilai	Skor
Manusia (petugas)	87,50
Metode (Proses/Sistem)	70,20
Material (Fasilitas)	68,33
Lingkungan (Kebijakan/Informasi)	72,00

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang telah dilaksanakan, dapat dianalisis tingkat kepuasan masyarakat terhadap berbagai aspek pelayanan di PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu sebagai berikut:

1. Aspek Manusia (Petugas): Aspek ini mendapatkan skor tertinggi, yaitu 87,50. Skor ini menunjukkan bahwa masyarakat memberikan penilaian yang sangat positif terhadap kinerja, kompetensi, keramahan, dan ketanggapan petugas dalam melayani. Hal ini menjadi kekuatan utama dalam pelayanan PTSP dan perlu dipertahankan serta ditingkatkan.
2. Aspek Lingkungan (Kebijakan/Informasi): Aspek ini mendapatkan skor 72,00, yang mengindikasikan tingkat kepuasan yang cukup baik. Masyarakat menilai positif kejelasan informasi mengenai layanan dan kemudahan dalam mendapatkan informasi terkait perkembangan layanan mereka. Namun, masih terdapat ruang untuk perbaikan agar informasi dapat diakses lebih mudah dan komprehensif.
3. Aspek Metode (Proses/Sistem): Skor untuk aspek metode adalah 70,20, menunjukkan tingkat kepuasan yang cukup. Masyarakat menilai alur dan prosedur pelayanan cukup jelas, namun masih terdapat potensi untuk meningkatkan efisiensi waktu penyelesaian layanan dan koordinasi antar petugas atau seksi. Kemudahan akses informasi melalui sistem juga perlu menjadi perhatian.
4. Aspek Material (Fasilitas): Aspek ini mendapatkan skor terendah, yaitu 68,33. Skor ini mengindikasikan tingkat kepuasan yang kurang baik terhadap fasilitas yang tersedia, seperti kenyamanan ruang tunggu, ketersediaan fasilitas pendukung, serta kebersihan dan kerapian lingkungan pelayanan. Hal ini menjadi area prioritas yang memerlukan perbaikan signifikan.

Berdasarkan survey di atas, disusun rencana tindak lanjut perbaikan terhadap tiga aspek yang memiliki nilai skor terendah, sebagai berikut:

**Tabel 3.** Rencana Tindak Lanjut

Aspek IKM	Skor	Area Perbaikan Utama	Tindakan Prioritas	Target Waktu	PIC (Penanggung Jawab)	Indikator Keberhasilan
Material (Fasilitas)	68,33	Kenyamanan, Ketersediaan, Kebersihan	- Evaluasi detail kebutuhan fasilitas. - Renovasi/penataan ruang tunggu. - Penyediaan fasilitas pendukung & disabilitas. - Peningkatan kebersihan.	3-6 Bulan	Tim Sarpras/Umum	Peningkatan skor IKM aspek fasilitas minimal menjadi 75. Umpan balik positif pengguna.
Metode (Proses & Sistem)	70,20	Efisiensi Waktu, Koordinasi, Akses Informasi	- Evaluasi alur & prosedur. - Pelatihan petugas terkait kecepatan. - Peningkatan koordinasi internal. - Pembaruan/sosialisasi sistem informasi.	3-9 Bulan	Tim PTSP/IT	Pengurangan waktu tunggu rata-rata. Peningkatan skor IKM aspek metode menjadi 78.
Lingkungan (Kebijakan & Informasi)	72,00	Kejelasan Informasi, Aksesibilitas, Komunikasi	- Tinjau & perbaiki materi informasi. - Sediakan informasi beragam format & saluran. - Implementasikan komunikasi proaktif ke pengguna.	1-3 Bulan	Tim Informasi/Humas	Peningkatan pemahaman pengguna terhadap informasi layanan. Skor IKM aspek lingkungan minimal 75.
Pemantauan & Evaluasi	-	Efektivitas Tindakan	- Penetapan indikator kinerja. - Survei IKM berkala (6 bulan/1 tahun). - Evaluasi & penyesuaian rencana.	Berkelanjutan	Tim Evaluasi	Peningkatan skor IKM keseluruhan secara bertahap. Umpan balik positif berkelanjutan.

Sumber: Data Olahan, 2025

Rencana tindak lanjut hasil survei IKM PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu Tahun 2025

1. Prioritas utama: perbaikan aspek material (fasilitas) - Skor 68,33

a. Identifikasi kebutuhan detail:

- 1) Lakukan evaluasi mendalam terhadap kondisi dan ketersediaan fasilitas di ruang tunggu dan area pelayanan PTSP.
- 2) Libatkan perwakilan pengguna layanan (misalnya melalui *focus group discussion*) untuk mengidentifikasi kebutuhan spesifik terkait kenyamanan dan aksesibilitas.

b. Peningkatan kenyamanan ruang tunggu:

- 1) Renovasi dan penataan ulang ruang tunggu agar lebih luas, nyaman, dan representatif.
- 2) Sediakan tempat duduk yang memadai, pendingin ruangan yang berfungsi baik, serta fasilitas pendukung seperti air minum dan toilet yang bersih.

c. Penyediaan fasilitas pendukung:

- 1) Sediakan informasi visual yang jelas dan mudah dibaca (misalnya papan informasi, petunjuk arah, display layanan).

- 2) Sediakan fasilitas bagi penyandang disabilitas (misalnya jalur khusus, kursi roda, toilet yang mudah diakses).
  - 3) Pertimbangkan penyediaan fasilitas tambahan seperti area bermain anak atau ruang laktasi.
  - d. Peningkatan kebersihan dan kerapian:
    - 1) Jadwalkan pembersihan rutin dan pastikan kebersihan terjaga di seluruh area PTSP.
    - 2) Sediakan tempat sampah yang memadai dan pastikan kerapian tata letak fasilitas.
  - e. Pengajuan anggaran dan jadwal pelaksanaan:
    - 1) Susun proposal anggaran yang rinci untuk perbaikan fasilitas.
    - 2) Tetapkan jadwal pelaksanaan yang realistis dengan mempertimbangkan ketersediaan dana dan potensi gangguan terhadap pelayanan.
2. Peningkatan aspek metode (proses & sistem) - Skor 70,20
- a. Evaluasi alur dan prosedur:
    - 1) Tinjau kembali alur dan prosedur pelayanan untuk mengidentifikasi potensi hambatan dan inefisiensi.
    - 2) Sederhanakan alur jika memungkinkan, dan pastikan prosedur terdokumentasi dengan jelas.
  - b. Optimalisasi waktu penyelesaian:
    - 1) Identifikasi penyebab keterlambatan dalam proses pelayanan.
    - 2) Lakukan pelatihan untuk meningkatkan kecepatan dan ketepatan petugas dalam menyelesaikan tugas.
    - 3) Pertimbangkan penggunaan teknologi untuk mempercepat proses (misalnya sistem antrian elektronik, digitalisasi dokumen).
  - c. Peningkatan koordinasi:
    - 1) Tingkatkan komunikasi dan koordinasi antar petugas dan antar seksi.
    - 2) Lakukan pertemuan rutin untuk membahas alur kerja dan potensi masalah.
    - 3) Gunakan sistem informasi yang terintegrasi untuk memfasilitasi pertukaran informasi.
  - d. Peningkatan akses informasi:
    - 1) Evaluasi dan perbarui sistem informasi yang ada.
    - 2) Pastikan informasi layanan mudah diakses melalui berbagai saluran (misalnya website, media sosial, brosur).
    - 3) Sediakan petugas informasi yang siap membantu pengguna.



3. Peningkatan aspek lingkungan (kebijakan & informasi) - Skor 72,00
  - a. Evaluasi kejelasan informasi:
    - 1) Tinjau kembali materi informasi yang tersedia (misalnya brosur, website, papan informasi).
    - 2) Pastikan informasi lengkap, akurat, mudah dipahami, dan mutakhir.
  - b. Peningkatan aksesibilitas informasi:
    - 1) Sediakan informasi dalam berbagai format (misalnya cetak, digital, audio-visual) untuk mengakomodasi kebutuhan yang berbeda.
    - 2) Pastikan informasi mudah diakses melalui berbagai saluran (misalnya website, media sosial, telepon).
  - c. Peningkatan komunikasi proaktif:
    - 1) Berikan informasi secara proaktif kepada pengguna mengenai perkembangan layanan mereka.
    - 2) Gunakan berbagai saluran komunikasi (misalnya SMS, email, telepon) untuk memberikan update secara berkala.

### **Analisis Kebijakan**

Analisis ini mengidentifikasi bahwa permasalahan fundamental di Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu, yaitu fasilitas yang tidak memadai, secara esensial berakar pada kurangnya prioritas kebijakan Kementerian Agama dalam dukungan infrastruktur. Ini bukan sekadar isu operasional, melainkan cerminan dari kebijakan alokasi sumber daya dan perencanaan strategis yang belum memadai untuk infrastruktur PTSP.

1. Pelanggaran Standar Pelayanan Publik dan Unsur Kualitas (Sarana & Prasarana):

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (prinsip kenyamanan, ketersediaan sarana) dan PermenPANRB Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat (unsur “Sarana dan Prasarana” sebagai komponen IKM). Skor IKM yang rendah pada aspek fasilitas (68,33) secara langsung menunjukkan bahwa kebijakan Kemenag belum secara memadai memprioritaskan pemenuhan standar sarana dan prasarana yang diamanatkan dalam UU Pelayanan Publik dan menjadi komponen wajib dalam pengukuran IKM. Kondisi ruang tunggu yang sempit, panas, toilet yang kurang bersih, serta absennya ruang konsultasi dan kesehatan, adalah bukti nyata bahwa prioritas kebijakan pada dukungan infrastruktur belum terwujud, sehingga mengabaikan hak dasar masyarakat atas pelayanan yang nyaman dan layak.
2. Hambatan terhadap Efektivitas Penyelenggaraan PTSP:

Peraturan Presiden Nomor 42 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Peraturan Menteri Agama Nomor 7 Tahun 2021 tentang PTSP pada

Kementerian Agama. Regulasi ini mewajibkan penyelenggaraan PTSP yang terpadu dan efisien. Namun, tanpa dukungan infrastruktur yang memadai (misalnya ruang pelayanan yang memadai, sistem antrian yang baik, infrastruktur IT yang stabil), konsep “satu pintu” menjadi sekadar formalitas. Kurangnya prioritas kebijakan pada investasi infrastruktur fisik dan IT dasar secara langsung menghambat efektivitas PTSP dalam mencapai tujuan percepatan dan integrasi layanan. Lambatnya proses pelayanan tidak hanya disebabkan oleh prosedur, tetapi juga oleh keterbatasan fisik dan teknis yang tidak didukung kebijakan pengadaan infrastruktur.

3. Ketidakselarasan dengan Mandat Transformasi Digital (SPBE):

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Perpres SPBE secara tegas mendorong transformasi digital di seluruh instansi pemerintah. Namun, kondisi PTSP yang “masih mengandalkan sistem tatap muka” dan memiliki “sistem informasi yang kurang baik” menunjukkan bahwa kebijakan Kemenag belum secara memadai memprioritaskan penyediaan infrastruktur fisik dan pendukung teknologi yang esensial untuk implementasi SPBE. Digitalisasi penuh (Alternatif 3) memerlukan fondasi fisik seperti server room yang memadai, jaringan internet stabil, dan area pelayanan yang dirancang untuk transaksi digital. Kegagalan memprioritaskan infrastruktur ini menjadi penghambat utama dalam mewujudkan SPBE yang diamanatkan.

4. Pengabaian Prinsip Inklusivitas dan Hak Penyandang Disabilitas:

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas (menjamin hak aksesibilitas pelayanan publik dan fasilitas). Ketiadaan “ruang khusus disabilitas” atau fasilitas yang ramah disabilitas di PTSP bukan hanya kekurangan, melainkan cerminan bahwa kebijakan Kementerian Agama belum secara eksplisit dan memadai memprioritaskan alokasi sumber daya untuk menciptakan lingkungan layanan yang inklusif bagi penyandang disabilitas. Hal ini merupakan pelanggaran terhadap hak-hak yang dijamin oleh undang-undang dan menunjukkan adanya kebijakan yang belum sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan seluruh lapisan masyarakat.

Kesimpulan analisis kebijakan ini adalah bahwa permasalahan kualitas pelayanan PTSP di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu berakar pada kurangnya prioritas kebijakan Kemenag dalam mendukung infrastruktur fisik dan teknologi. Hal ini tercermin dari alokasi anggaran yang mungkin belum memadai, serta rencana strategis yang belum secara eksplisit menempatkan pembangunan dan modernisasi fasilitas PTSP sebagai program prioritas utama. Oleh karena itu, kebijakan yang harus dilakukan adalah perubahan paradigma dan penentuan prioritas anggaran yang fundamental untuk memastikan investasi yang memadai dalam pembangunan infrastruktur fisik, teknologi informasi, dan fasilitas inklusif di PTSP, sejalan dengan amanat peraturan perundang-undangan demi pelayanan publik yang berkualitas, efisien, dan berkeadilan.

## Limitasi Kajian

Arikel kebijakan ini terfokus pada analisis kebijakan pelayanan publik di PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu, berdasarkan data survei IKM triwulan pertama tahun 2025. Pembahasan hanya terbatas pada permasalahan yang memengaruhi kepuasan masyarakat terhadap layanan PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu dan tidak untuk digeneralisasikan pada instansi lain.

## Kebaruan/Kontribusi

Artikel kebijakan ini tidak hanya menyajikan hasil survei IKM, tetapi menawarkan sebuah prototipe analisis kebijakan mendalam, yang mampu mentransformasi data persepsi menjadi rekomendasi kebijakan strategis yang relevan dan dapat diimplementasikan. Integrasi metodologi diagnostik, analisis Dunn yang terapan, dan rekomendasi yang terperinci menjadikan artikel ini sebuah kontribusi penting bagi praktik evaluasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia, khususnya di lingkungan instansi pemerintahan daerah seperti Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu.

## ALTERNATIF KEBIJAKAN

Berdasarkan *problem statement* utama “ Rendahnya efektivitas pelayanan pada PTSP Kantor Kemenag Kota Bengkulu dikarenakan fasilitas yang tidak memadai yang disebabkan kurangnya prioritas kebijakan Kemenag pada dukungan infrastruktur,” serta mempertimbangkan hasil pembahasan, analisis Dunn, dan kondisi pelayanan tatap muka dengan fasilitas minim di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu, berikut adalah beberapa alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan:

1. Optimalisasi Pelayanan Tatap Muka dengan Peningkatan Fasilitas dan Prosedur (Pendekatan Inkremental)

Alternatif ini berfokus pada perbaikan kondisi pelayanan tatap muka yang sudah ada. Kebijakan ini akan memprioritaskan investasi pada peningkatan infrastruktur fisik dan penyempurnaan prosedur manual untuk mengurangi kelambatan dan meningkatkan kenyamanan.

Tindakannya adalah:

- a. Peningkatan Fasilitas: Renovasi dan perluasan ruang tunggu agar mampu menampung lebih banyak pengunjung (target 20-30 orang). Penambahan kursi, pendingin ruangan, dan peningkatan kebersihan.
- b. Penyediaan Ruang Spesifik: Pembangunan/penyediaan ruang konsultasi privat, ruang kesehatan sederhana, dan toilet/akses khusus disabilitas.
- c. Perbaikan Prosedur Manual: Penyederhanaan alur layanan tatap muka, penempatan petugas *front-office* yang lebih banyak di jam sibuk, dan implementasi sistem antrean manual/elektronik sederhana.

- d. Peningkatan Kompetensi Petugas: Pelatihan intensif bagi petugas *front-office* dalam kecepatan pelayanan, penanganan keluhan, dan komunikasi yang efektif.
- e. Papan Informasi Fisik: Pemasangan papan informasi digital atau cetak yang jelas mengenai persyaratan dan prosedur di area tunggu.

Potensi Manfaat: Cepat memberikan dampak langsung pada kenyamanan dan sedikit percepatan proses. Anggaran mungkin lebih rendah dibandingkan digitalisasi total.

Potensi Tantangan: Efisiensi mungkin tetap terbatas karena sifat manual. Skalabilitas sulit jika volume pengunjung meningkat drastis. Tidak sepenuhnya mengatasi masalah sistem informasi yang kurang baik.

## 2. Transformasi Digital Bertahap Menuju Pelayanan Hybrid (Pendekatan Adaptif)

Alternatif ini mengusulkan transisi bertahap dari pelayanan tatap muka penuh menuju model hybrid yang mengintegrasikan layanan digital. Kebijakan ini akan memadukan perbaikan fasilitas fisik dengan pengembangan sistem digital untuk layanan-layanan tertentu.

Tindakannya adalah:

- a. Pengembangan Platform Online Sederhana: Pembuatan situs web atau aplikasi mobile dasar untuk informasi layanan, persyaratan, *tracking* status dokumen, dan *booking* jadwal konsultasi.
- b. Digitalisasi Dokumen Internal: Mulai mendigitalkan arsip dokumen penting untuk mempercepat pencarian data oleh petugas.
- c. Sistem Antrean Elektronik: Implementasi sistem antrean elektronik yang terhubung ke platform online.
- d. Layanan Konsultasi Online: Pengenalan opsi konsultasi via *video call* atau *chat* untuk layanan yang tidak memerlukan tatap muka langsung.
- e. Peningkatan Fasilitas Fisik (Level Medium): Perbaikan ruang tunggu dan penambahan aksesibilitas disabilitas yang moderat.
- f. Pelatihan Petugas: Peningkatan keterampilan digital petugas dan perubahan pola pikir menuju pelayanan *hybrid*.

Potensi Manfaat: Meningkatkan efisiensi secara signifikan dalam jangka menengah. Mengurangi antrean fisik. Meningkatkan aksesibilitas informasi. Mempersiapkan transisi ke era digital.

Potensi Tantangan: Membutuhkan investasi IT yang lebih besar dan waktu pengembangan. Resiko resistensi terhadap perubahan dari petugas dan pengguna yang kurang familiar dengan teknologi. Membutuhkan *maintenance* sistem yang berkelanjutan.

3. Revitalisasi Total PTSP dengan Prioritas Digitalisasi Penuh dan Inklusivitas (Pendekatan Revolusioner)

Alternatif ini mengusulkan perubahan menyeluruh pada model pelayanan, dengan menjadikan digitalisasi sebagai prioritas utama dan mengintegrasikan prinsip inklusivitas dan efisiensi di setiap aspek.

Tindakannya berupa:

- a. Pengembangan Sistem PTSP Digital Terpadu: Investasi besar dalam pengembangan sistem informasi terpadu yang memungkinkan pendaftaran, pengajuan, *tracking*, hingga penyelesaian layanan secara online untuk sebagian besar jenis layanan (e.g., e-pelayanan haji, e-izin).
- b. Redesain Fisik PTSP: Desain ulang total area PTSP untuk mendukung model pelayanan digital: *self-service kiosks*, area verifikasi dokumen singkat, dan *dedicated helpdesk* untuk asistensi teknis, serta fasilitas inklusif (ruang konsultasi, kesehatan, ramah disabilitas) yang modern.
- c. Kebijakan “Digital First”: Mendorong penggunaan saluran digital sebagai pilihan utama, dengan tatap muka sebagai opsi terakhir untuk kasus-kasus tertentu atau bagi kelompok yang memiliki keterbatasan akses digital.
- d. Pelatihan Komprehensif: Pelatihan besar-besaran untuk seluruh petugas dalam penggunaan sistem baru, keamanan data, dan pelayanan pelanggan di era digital.
- e. Sosialisasi Masif: Kampanye sosialisasi yang luas kepada masyarakat tentang perubahan model pelayanan dan cara mengakses layanan digital.

Potensi Manfaat: Efisiensi maksimal, peningkatan kepuasan pengguna yang sangat signifikan, pelayanan 24/7 untuk beberapa layanan, peningkatan citra instansi sebagai pelopor digitalisasi, dan inklusivitas yang tinggi.

Potensi Tantangan: Membutuhkan komitmen politik yang sangat kuat untuk berani melakukan realokasi dana yang ada agar dapat digunakan untuk investasi fasilitas PTSP. Membutuhkan waktu implementasi yang lebih lama. Resiko penolakan dari sebagian masyarakat yang tidak melek digital. Isu keamanan siber menjadi krusial.

Pemilihan alternatif kebijakan akan sangat bergantung pada prioritas, ketersediaan dana yang dapat di-realokasi, kapasitas SDM, dan kesiapan adaptasi di Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu. Alternatif 1 adalah solusi jangka pendek yang cepat, Alternatif 2 adalah transisi realistis, sementara Alternatif 3 adalah visi jangka panjang yang transformatif. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri yang harus dipertimbangkan secara matang sebelum pengambilan keputusan.

Berdasarkan alternatif kebijakan di atas, penulis mengajukan analisis rekomendasi kebijakan peningkatan kualitas PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu berdasarkan teori William N. Dunn, tabel skoring analisis terhadap alternatif kebijakan menggunakan dimensi evaluasi William N. Dunn. Untuk setiap dimensi, kita akan memberikan skor 1-5, di mana 5 adalah yang terbaik dan 1 adalah yang terburuk, berdasarkan potensi keberhasilan atau dampak dari masing-masing alternatif kebijakan.



**Tabel 3.** Skoring Pemilihan Alternatif Rekomendasi Kebijakan

Dimensi Evaluasi (William N. Dunn)	Alternatif 1: Optimalisasi Pelayanan Tatap Muka (Inkremental)	Alternatif 2: Transformasi Digital Bertahap (Adaptif)	Alternatif 3: Revitalisasi Total & Digitalisasi Penuh (Revolusioner)
<b>1. Efektivitas</b>			
Sejauh mana tujuan tercapai?	3 (Cukup, terutama kenyamanan fisik)	4 (Baik, signifikan mengurangi kelambatan & meningkatkan akses)	5 (Sangat baik, mencapai tujuan kepuasan & efisiensi secara maksimal)
<b>2. Efisiensi</b>			
Rasio output vs. input?	2 (Rendah, masih banyak waktu terbuang, kurang optimal biaya/ruang)	4 (Baik, pemanfaatan waktu & sumber daya lebih optimal)	5 (Sangat baik, efisiensi waktu, biaya per layanan, & pemanfaatan SDM)
<b>3. Kecukupan</b>			
Sejauh mana hasil memecahkan masalah?	3 (Cukup, mengatasi masalah kenyamanan tapi tidak tuntas pada proses)	4 (Baik, signifikan dalam mengatasi masalah kelambatan & akses)	5 (Sangat baik, memecahkan sebagian besar masalah yang diidentifikasi)
<b>4. Pemerataan</b>			
Distribusi manfaat yang adil?	3 (Sedang, peningkatan fasilitas fisik sedikit membantu, tapi terbatas)	4 (Baik, akses digital dapat meningkatkan pemerataan bagi sebagian, namun digital divide jadi tantangan)	5 (Sangat baik, fasilitas fisik dan digital dirancang inklusif)
<b>5. Responsivitas</b>			
Sejauh mana memenuhi kebutuhan/nilai?	3 (Cukup, merespons kebutuhan dasar kenyamanan)	4 (Baik, merespons kebutuhan efisiensi dan aksesibilitas)	5 (Sangat baik, sangat responsif terhadap berbagai kebutuhan & preferensi masyarakat)
Total Skor	14	20	25

Berdasarkan skoring ini, Alternatif 3 (*revitalisasi total dan digitalisasi penuh*) menjadi pilihan yang ideal dari perspektif efektivitas dan efisiensi jangka panjang, serta pemerataan dan responsivitas yang tinggi. Namun, jika dihadapkan pada keterbatasan sumber daya (anggaran dan waktu), Alternatif 2 (*transformasi digital bertahap*) adalah pilihan yang paling realistis dan seimbang, menawarkan peningkatan signifikan di sebagian besar dimensi tanpa risiko implementasi yang terlalu besar dibandingkan alternatif 3. Alternatif 1 sebaiknya hanya dipertimbangkan sebagai solusi sementara atau pelengkap jika tidak ada pilihan lain.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Analisis komprehensif terhadap pelayanan PTSP Kantor Kementerian Agama Kota Bengkulu menunjukkan bahwa kualitas pelayanan masih menghadapi tantangan, terutama keterbatasan fasilitas fisik. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat (IKM) menegaskan bahwa petugas memiliki kinerja sangat baik (skor 87,50), namun fasilitas fisik sangat rendah (skor 68,33). Sementara itu, aspek proses/sistem dan informasi/kebijakan berada pada kategori cukup puas.

Melalui analisis kebijakan William N. Dunn, ditemukan bahwa kebijakan yang ada efektif pada dimensi SDM, namun kurang efektif dalam menciptakan efisiensi proses dan menye-

diakan fasilitas memadai. Terdapat inefisiensi signifikan karena ketergantungan pada pelayanan tatap muka dengan minimnya dukungan teknologi dan fasilitas. Kebijakan yang berlaku belum cukup memadai untuk mengatasi akar masalah dan masih terdapat kelemahan dalam pemerataan (akses disabilitas) serta kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat akan kecepatan dan kenyamanan.

Alternatif kebijakan menunjukkan bahwa revitalisasi total dengan digitalisasi penuh adalah opsi terbaik untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas layanan secara komprehensif, jauh melampaui perbaikan inkremental pada pelayanan tatap muka. Investasi pada peningkatan fasilitas dan digitalisasi menjadi kunci untuk memecahkan masalah utama pelayanan.

## Rekomendasi

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merekomendasikan kepada Menteri Agama membuat regulasi dalam bentuk Keputusan Menteri Agama (KMA) tentang program prioritas percepatan revitalisasi dan digitalisasi penuh pada PTSP Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dengan komitmen melakukan pengalokasian dana yang memadai.

## REFERENSI

- Aditya, F., & Dewi, N. (2023). Pelatihan dan Pengembangan Kapasitas Aparatur dalam Pengelolaan Aset Publik. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 9(2), 70-85.
- Anwar, K., & Indrayani, E. (2021). Implementasi Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kantor Kementerian Agama Kota Sukabumi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 7(1), 1-10.
- Chen, H., & Fan, M. (2020). Co-production in Public Services: A Systematic Review of Key Elements and Challenges. *Public Management Review*, 22(11), 1645-1667.
- Dunn, William N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). Routledge.
- Fitriani, D., & Hidayat, A. (2023). Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan Fasilitas Publik: Studi Kasus di Sektor Pelayanan. *Jurnal Kebijakan & Administrasi Publik*, 27(1), 1-15.
- Guerin, O., & O'Leary, D. (2021). Digital Transformation and the Physical Environment: Implications for Public Service Delivery. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101594.
- Hartono, B., & Putra, R. (2021). Peran Pengawasan Internal dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Aset Pemerintah. *Jurnal Akuntabilitas Publik*, 12(1), 1-15.
- Indonesia, Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 7 Tahun 2021 tentang *Pelayanan Terpadu Satu Pintu pada Kementerian Agama*, Tahun 2021
- Indonesia, Peraturan Presiden Nomor 42 Tahun 2020 tentang *Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu*, Tahun 2020.
- Indonesia, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*, Tahun 2018.

- Indonesia, PermenPANRB Nomor 14 Tahun 2017 tentang *Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat*, Tahun 2017.
- Indonesia, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang *Penyandang Disabilitas*, Tahun 2016
- Indonesia. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 *tentang Pelayanan Publik*, Tahun 2009.
- Lestari, D., & Hadi, S. (2022). Kapasitas Aparatur Pemerintah dalam Penyusunan Anggaran Partisipatif: Studi Kasus di Sektor Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 45-59.
- Maulana, H., & Priyono, B. (2020). Analisis Alokasi Anggaran dan Kualitas Pelayanan Publik di Sektor Pemerintahan Daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik*, 4(2), 112-125.
- Nurdiansyah, D., & Haryono, S. (2022). Pengaruh Visi Kepemimpinan dan Prioritas Program terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 7(2), 110-125.
- Nurjaman, D., & Purba, A. (2020). Analisis Implementasi Kebijakan Pelayanan Publik di Era Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 167-180.
- OECD. (2021). *Budgeting in Public Administration: OECD Journal on Budgeting, Volume 21 Issue 1*.
- Pambudi, B. E., & Ramli, M. (2022). Kualitas Pelayanan Publik dalam Perspektif Masyarakat. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 1-12.
- Pramono, J. (2022). Peran Strategis Manajemen Fasilitas dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 1-15.
- Puspitasari, R., & Wulandari, A. (2021). Peran Desain Interior Ruang Publik dalam Meningkatkan Kenyamanan dan Produktivitas Pengguna. *Jurnal Desain Interior*, 16(2), 87-100.
- Putri, M., & Firmansyah, A. (2022). Mekanisme Akuntabilitas dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Pengelolaan Infrastruktur. *Jurnal Administrasi Negara*, 10(2), 123-138.
- Rahman, A., & Saputra, A. (2021). Implementasi Sistem Informasi Manajemen Aset untuk Peningkatan Efisiensi Pemeliharaan Fasilitas Publik. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 11(2), 120-135.
- Rahmawati, A., & Purnomo, H. (2021). Pengaruh Kualitas Perencanaan Anggaran Terhadap Efektivitas Belanja Pemerintah Daerah. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Daerah*, 15(2), 98-112.
- Sari, R., & Wibowo, S. (2020). Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Pemeliharaan Aset Gedung Pemerintahan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*, 4(1), 20-35.
- Setiawan, B., & Darmawan, A. (2021). Sistem Informasi Manajemen Aset Pemerintah untuk Peningkatan Efisiensi dan Akuntabilitas. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 11(1), 50-60.
- Setiawan, H., & Fitriyah, N. (2023). Inovasi Pelayanan Publik melalui Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*, 9(1), 45-56.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sukmana, A., & Kusumasari, M. (2020). Analisis Kebijakan Alokasi Anggaran Sektor Publik: Studi Perbandingan Prioritas Belanja. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 8(1), 1-15.
- Susanto, B., & Cahyono, A. (2022). Peran Teknologi Informasi dalam Optimalisasi Tata Ruang Pelayanan Publik. *Jurnal Sistem Informasi Manajemen*, 12(1), 78-90.
- Susilo, A., & Widiastuti, L. (2022). Perancangan Tata Letak Ruang Pelayanan Publik Berdasarkan Prinsip Ergonomi untuk Meningkatkan Efisiensi. *Jurnal Desain Interior*, 17(1), 23-35.
- Utama, B. A., & Santoso, A. (2020). Ergonomi dalam Perancangan Lingkungan Kerja dan Layanan Publik: Tinjauan Pustaka. *Jurnal Ergonomi Indonesia*, 11(1), 1-12.
- Wulandari, R., & Putra, R. E. (2023). Penggunaan Data dan Analitik dalam Proses Pengambilan Keputusan Anggaran Sektor Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(1), 1-15.

