

Kualitas Pelayanan Publik dalam Pembuatan Paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal Dili, Timor-Leste

Jerónimo da Cruz Neno Leus^{1*}, Izzatusholekha²

^{1*,2}Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

Email: ^{1*}jeronimo.dacruznenoleus@student.umj.ac.id, ²izzatusholekha@umj.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih adanya berbagai permasalahan dalam kualitas pelayanan publik pada pembuatan paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal (DNISCK) Dili, Timor-Leste. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan masyarakat dan kualitas pelayanan yang diberikan institusi publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas pelayanan publik dalam pembuatan paspor berdasarkan dimensi *SERVQUAL*, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelayanan, serta menganalisis upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di DNISCK Dili. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan informan yang terlibat langsung dalam proses pelayanan paspor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik pada dimensi *tangibles* masih terkendala keterbatasan fasilitas pelayanan dan infrastruktur pendukung. Pada dimensi *reliability* dan *responsiveness*, pelayanan belum berjalan optimal akibat keterbatasan sumber daya manusia, sistem administrasi, dan teknologi informasi. Sementara itu, pada dimensi *assurance* dan *empathy*, pelayanan masih menghadapi tantangan dalam transparansi prosedur, kompetensi aparatur, serta pelayanan yang inklusif terhadap kelompok masyarakat rentan. Faktor pendukung pelayanan meliputi komitmen manajemen, dukungan regulasi, pemanfaatan teknologi, dan partisipasi masyarakat, sedangkan faktor penghambat meliputi keterbatasan anggaran, kapasitas kelembagaan, dan tingginya volume pelayanan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik di DNISCK Dili memerlukan reformasi pelayanan berbasis digital, penguatan kapasitas aparatur, dan pengembangan tata kelola pelayanan yang transparan, responsif, serta berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Kata Kunci: *Bureaucracy, Digitalization, Infrastructure, Public Service Quality, Responsiveness.*

Abstract

This research was motivated by various problems related to the quality of public services in passport issuance at the National Directorate of Civil Identification and Criminal Records (DNISCK) Dili, Timor-Leste. These conditions indicate a gap between public expectations and the quality of services provided by public institutions. This study aimed to analyze the quality of public services in passport issuance based on the SERVQUAL dimensions, identify supporting and inhibiting factors, and analyze efforts to improve public service quality at DNISCK Dili. The study employed a qualitative approach with a descriptive method. Data collection techniques were conducted through observation, interviews, and documentation involving informants directly engaged in the passport service process. The results showed that the tangibles dimension was still constrained by limited service facilities and supporting infrastructure. In the dimensions of reliability and responsiveness, services had not operated optimally due to limitations in human resources, administrative systems, and information technology. Meanwhile, in the dimensions of assurance and empathy, services still faced challenges related to procedural transparency, staff competence, and inclusive services for vulnerable community groups. Supporting factors included management commitment, regulatory support, technology utilization, and community participation, while inhibiting factors included budget limitations, institutional capacity constraints, and high service demand. Based on the findings, it can be concluded that improving the quality of public services at DNISCK Dili requires digital-based service reform, strengthening staff capacity, and developing transparent, responsive, and community-oriented service governance.

Keywords: *Bureaucracy, Digitalization, Infrastructure, Public Service Quality, Responsiveness.*

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu bentuk tanggung jawab konstitusional negara dalam menjamin pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui penyediaan barang, jasa, dan layanan administratif (Hartanto & Hidayat, 2022; Hayat, 2020). Dalam praktiknya, kualitas pelayanan publik menjadi isu penting dalam kajian manajemen pemerintahan karena berkaitan langsung dengan efektivitas tata kelola dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi (Iqbal et al., 2024). Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan publik terhadap pemerintah cenderung menurun akibat kinerja aparaturnya yang dinilai kurang optimal, sehingga berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik (Khikmatul Islah et al., 2024). Oleh karena itu, pemerintah dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan seiring dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dan dinamika global (Amin, 2021).

Dalam topik Timor-Leste, pelayanan publik memiliki posisi yang sangat strategis karena negara ini merupakan salah satu negara termuda di Asia Tenggara yang membangun kembali sistem birokrasi dan administrasi pemerintahan pascakemerdekaan pada 20 Mei 2002 (Filipe, 2021). Berbeda dengan negara-negara berkembang lain seperti Indonesia, Malaysia, atau Thailand yang telah memiliki tradisi birokrasi administratif relatif mapan sejak masa kolonial hingga pascakemerdekaan, Timor-Leste menghadapi tantangan pembangunan institusi negara dari titik awal yang lebih terbatas, baik dari sisi sumber daya manusia, kapasitas kelembagaan, maupun infrastruktur pelayanan publik. Kondisi tersebut menjadikan pelayanan publik di Timor-Leste tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai bagian dari proses *nation building* dan rekonstruksi legitimasi negara di tengah masyarakat multikultural pascakonflik. Oleh karena itu, kualitas pelayanan publik di Timor-Leste memiliki karakteristik yang berbeda secara teoretis dibandingkan dengan negara berkembang lainnya karena dipengaruhi oleh dinamika geopolitik, keterbatasan kapasitas birokrasi, serta proses konsolidasi pemerintahan yang masih berlangsung.

Konstitusi Republik Demokratik Timor-Leste (RDTL) Pasal 1 Ayat (1) secara tegas menyatakan bahwa tata kelola pemerintahan wajib dirancang sedemikian rupa untuk menghindari birokrasi berlebihan, mempermudah akses terhadap layanan, serta mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pengelolaan pelayanan publik yang efisien (Tanaka-Sakabe, 2021). Implementasi pelayanan publik tersebut salah satunya tercermin dalam pelayanan administrasi dokumen perjalanan melalui penerbitan paspor sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Kehakiman Nomor 12/2008 tentang identifikasi sipil, pengakuan kewarganegaraan, serta penerbitan paspor (Bubun et al., 2024). Reformasi administrasi melalui desentralisasi pelayanan dan penerapan *e-government* terus diupayakan pemerintah guna meningkatkan efektivitas pelayanan publik, meskipun dalam implementasinya masih menghadapi berbagai keterbatasan kapasitas aparaturnya dan infrastruktur pelayanan di tingkat lokal (Dos Santos et al., 2025).

Dalam beberapa tahun terakhir, permintaan paspor di Timor-Leste menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan. Berdasarkan data Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal (DNISCK) Dili, jumlah pemohon paspor meningkat dari 11.529 orang pada tahun 2021 (7.731 laki-laki dan 3.798 perempuan) menjadi 44.182 orang pada tahun 2022, kemudian menurun menjadi 23.752 orang pada tahun 2023, dan kembali meningkat menjadi 54.574 orang pada tahun 2024 (DNISCK Dili, 2025). Peningkatan tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya mobilitas internasional masyarakat untuk bekerja di luar negeri, melanjutkan pendidikan, serta melakukan kunjungan keluarga ke negara seperti Korea Selatan, Australia, Inggris, dan Portugal. Selain itu, terbukanya kembali mobilitas internasional pascapandemi COVID-19 turut mendorong peningkatan permohonan paspor pada tahun 2022 dan 2024.

Meskipun permintaan paspor meningkat, kualitas pelayanan masih menghadapi berbagai tantangan operasional. Data DNISCK menunjukkan adanya keterlambatan penyelesaian paspor yang cukup signifikan, yaitu sebesar 15% pada tahun 2021 (1.728 kasus dari 11.529 pemohon), meningkat menjadi 30% pada tahun 2022 (13.255 kasus dari 44.182 pemohon), dan mencapai 40% pada tahun 2023 (9.501 kasus dari 23.752 pemohon) dengan rata-rata keterlambatan antara 7–14 hari (DNISCK Dili, 2025). Selain itu, jumlah aduan masyarakat terhadap pelayanan paspor juga meningkat dari 345 aduan pada tahun 2021, menjadi 1.208 aduan pada tahun 2022, dan 950 aduan pada tahun 2023. Aduan tersebut sebagian besar berkaitan dengan masalah verifikasi dokumen (50%), kesalahan sistem (25–30%), serta kendala teknis seperti kekurangan stok blanko paspor, kerusakan mesin pencetakan, dan keterbatasan layanan pendaftaran (DNISCK Dili, 2025).

Temuan awal penelitian menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara prosedur pelayanan yang dijanjikan dengan implementasi di lapangan pada penyelenggaraan pelayanan paspor (Yuliana et al., 2023). Proses pembuatan paspor yang seharusnya selesai dalam waktu singkat sering kali memakan waktu antara 3 hari hingga 2 minggu, sehingga masyarakat harus mendatangi kantor layanan lebih dari sekali (Al-Dafi et al., 2025). Selain itu, terdapat indikasi praktik pelayanan yang tidak transparan, seperti prioritas pelayanan bagi kerabat petugas atau pemohon tertentu, yang menunjukkan lemahnya pengawasan serta rendahnya dimensi *reliability* dan *responsiveness* dalam pelayanan publik (Puspita, 2024). Kondisi ini bahkan diperkirakan menimbulkan kerugian material bagi masyarakat hingga USD 1,2 juta dalam tiga tahun terakhir akibat biaya tambahan dan kehilangan peluang kerja (Mahendra et al., 2024).

Secara akademik, berbagai penelitian sebelumnya telah membahas kualitas pelayanan publik dan layanan imigrasi di berbagai negara (Amin, 2021; Sefitri et al., 2025). Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada negara dengan sistem birokrasi yang relatif lebih stabil dan mapan, sehingga fokus kajian umumnya diarahkan pada optimalisasi kualitas layanan, digitalisasi administrasi, atau kepuasan pengguna layanan. Penelitian di Indonesia, misalnya, lebih banyak menyoroti persoalan efektivitas *e-government*, reformasi birokrasi, dan efisiensi pelayanan administratif dalam struktur pemerintahan yang telah lama terbentuk (Firdaus, 2024). Sementara itu, studi pada negara berkembang lain di kawasan ASEAN cenderung menempatkan persoalan pelayanan publik pada aspek teknis-administratif tanpa mempertimbangkan secara mendalam topik pembentukan institusi negara pascakonflik dan keterbatasan kapasitas birokrasi dasar (Ayutasya et al., 2020).

Berbeda dengan penelitian terdahulu, studi ini menempatkan pelayanan paspor di Timor-Leste dalam topik negara muda yang sedang membangun legitimasi birokrasi dan kepercayaan publik secara simultan. Dengan demikian, kualitas pelayanan tidak hanya dipahami sebagai persoalan efisiensi administratif, tetapi juga sebagai refleksi kapasitas negara dalam membangun hubungan sosial-politik dengan masyarakat pascakemerdekaan. Perspektif ini menjadi penting karena dinamika pelayanan publik di Timor-Leste dipengaruhi oleh faktor sosiokultural, keterbatasan infrastruktur, distribusi sumber daya manusia yang belum merata, serta warisan institusional pascakonflik yang berbeda dengan negara berkembang lainnya. Oleh sebab itu, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait analisis kualitas pelayanan paspor yang mengintegrasikan dimensi pelayanan administratif dengan topik pembangunan birokrasi negara muda di Timor-Leste.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan ilmiah (*novelty*) dengan menganalisis kualitas pelayanan paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal (DNISCK) Dili melalui pendekatan yang mengintegrasikan perspektif petugas layanan dan pengguna layanan secara langsung. Penelitian ini menggunakan model SERVQUAL untuk menganalisis lima dimensi kualitas pelayanan yang disesuaikan dengan topik lokal Timor-Leste (Faeni, 2023). Pendekatan ini diharapkan mampu mengungkap secara lebih komprehensif berbagai tantangan nyata dalam pelayanan paspor, termasuk kendala teknis, kapasitas sumber daya manusia, budaya birokrasi, serta dinamika interaksi antara aparatur negara dan masyarakat dalam topik pembangunan institusi publik di negara pascakemerdekaan.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan penelitian ini adalah bagaimana kualitas pelayanan publik dalam proses pembuatan paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal Dili, Timor-Leste, serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas pelayanan tersebut. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menganalisis kualitas pelayanan publik dalam pembuatan paspor di DNISCK Dili dengan menggunakan pendekatan SERVQUAL guna mengidentifikasi tantangan pelayanan serta memberikan rekomendasi perbaikan kebijakan pelayanan publik di Timor-Leste.

METODE

Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memahami secara mendalam fenomena kualitas pelayanan publik dalam proses pembuatan paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal (DNISCK) Dili, Timor-Leste (Miftahul & Meirinawati, 2021). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, pengalaman, serta persepsi para pihak terkait secara holistik dalam konteks alamiah, sebagaimana diterapkan dalam penelitian serupa mengenai kualitas pelayanan publik (Alamsyah et al., 2023). Metode deskriptif memungkinkan penggambaran kondisi pelayanan secara sistematis, faktual, dan akurat tanpa manipulasi terhadap objek penelitian, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi (Latippan Parmanto & Rahmadanik, 2022). Data yang diperoleh kemudian dianalisis

melalui proses reduksi data, penyajian dalam bentuk narasi dan tabel, serta penarikan kesimpulan verifikasi guna menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai kualitas pelayanan pembuatan paspor (Salim, 2024).

Selain itu, untuk meningkatkan validitas temuan penelitian, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai kelompok informan dan dokumen pendukung. Proses triangulasi dilakukan dengan mengonfrontasikan hasil wawancara pejabat DNISCK, seperti Direktur dan Kepala Departemen Paspor, dengan pengalaman masyarakat pengguna layanan serta hasil observasi lapangan. Sebagai contoh, apabila pihak manajemen menyatakan bahwa prosedur pelayanan telah berjalan sesuai standar waktu pelayanan, maka informasi tersebut diverifikasi melalui keterangan masyarakat mengenai pengalaman antrean, keterlambatan penerbitan paspor, maupun keluhan administratif yang ditemukan selama observasi. Dengan cara tersebut, peneliti dapat menemukan titik temu maupun perbedaan persepsi antar informan sehingga interpretasi data menjadi lebih objektif dan mendalam.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal (DNISCK) yang berlokasi di Dili, Timor-Leste, dengan pertimbangan bahwa lokasi tersebut relevan dengan fokus penelitian mengenai kualitas pelayanan publik dalam pembuatan paspor. Pemilihan lokasi penelitian juga mempertimbangkan aspek efisiensi penelitian seperti keterbatasan geografis, waktu, biaya, serta sumber daya penelitian agar proses penelitian dapat berjalan secara efektif dan sistematis (Moleong, 2017). Dengan melakukan penelitian secara langsung di lokasi pelayanan, peneliti dapat mengamati secara lebih mendalam proses administrasi pembuatan paspor serta dinamika interaksi antara petugas pelayanan dan masyarakat pengguna layanan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan selama periode 3 hingga 31 Juli 2025, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data empiris yang cukup untuk menggambarkan kondisi pelayanan secara komprehensif. Kehadiran peneliti secara langsung di lokasi penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih akurat mengenai mekanisme kerja pelayanan serta berbagai tantangan yang dihadapi dalam implementasi layanan publik tersebut.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen untuk memperoleh informasi yang valid dan relevan mengenai kualitas pelayanan pembuatan paspor. Observasi dilakukan secara langsung di lokasi penelitian dengan mengamati aktivitas pelayanan, interaksi antara petugas dan pemohon paspor, kondisi fasilitas, serta mekanisme antrean pelayanan guna memahami situasi nyata yang terjadi di lapangan. Wawancara dilakukan secara mendalam kepada berbagai narasumber yang terdiri dari pemohon paspor, petugas pelayanan, serta pejabat terkait dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur untuk menggali pengalaman prosedural, kendala pelayanan, serta masukan terkait perbaikan kualitas layanan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan analisis dokumen terhadap berbagai sumber tertulis seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan paspor, laporan tahunan Direktorat tahun 2021–2024, serta catatan keluhan masyarakat sebagai bentuk verifikasi terhadap implementasi kebijakan pelayanan. Dalam mengevaluasi kualitas pelayanan publik, penelitian ini menggunakan pendekatan SERVQUAL yang meliputi lima dimensi utama, yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy, sehingga memungkinkan analisis yang lebih sistematis terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung para pihak dalam proses pelayanan pembuatan paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal (DNISCK) Dili, Timor-Leste. Informan penelitian dipilih dari empat kelompok utama, yaitu pengambil kebijakan, manajer operasional, pelaksana layanan, serta masyarakat sebagai pengguna layanan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif mengenai kualitas pelayanan publik. Jumlah informan yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 10 orang, yang terdiri dari 1 Direktur DNISCK, 1 Kepala Departemen Paspor dan Lintas Batas, 3 pegawai pelayanan pada bagian pendaftaran dan verifikasi, serta 5 orang masyarakat pengguna layanan dari berbagai profesi. Pemilihan informan didasarkan pada tingkat pengetahuan dan pengalaman mereka terkait keseluruhan proses pelayanan sehingga data yang diperoleh dapat merepresentasikan kondisi pelayanan secara mendalam.

Jumlah informan sebanyak 10 orang dinilai telah memenuhi prinsip kejenuhan data (data saturation) karena informasi yang diperoleh dari wawancara terakhir menunjukkan adanya pengulangan tema dan tidak ditemukan lagi data baru yang signifikan terkait kualitas pelayanan pembuatan paspor. Kondisi ini terlihat dari konsistensi jawaban antar informan mengenai prosedur pelayanan, kendala administrasi, waktu penyelesaian paspor, serta kualitas interaksi petugas dengan masyarakat. Dalam konteks pelayanan publik

di ibu kota Dili yang memiliki sistem pelayanan terpusat pada DNISCK, jumlah informan tersebut dianggap representatif karena telah mencakup unsur pengambil kebijakan, pelaksana layanan, dan pengguna layanan secara langsung. Proses penentuan informan dilakukan melalui tahap identifikasi awal berdasarkan rekomendasi institusi dan hasil observasi lapangan, kemudian dilanjutkan dengan pendekatan langsung kepada calon informan untuk memperoleh persetujuan partisipasi hingga mencapai kondisi kejenuhan data.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis kualitatif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara interaktif selama proses penelitian berlangsung (Zakariah et al., 2020). Data yang dianalisis terdiri atas data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi partisipan terhadap proses pelayanan pembuatan paspor, serta data sekunder yang bersumber dari dokumen resmi seperti kebijakan internal DNISCK, standar operasional prosedur pelayanan, laporan tahunan institusi, dan arsip terkait lainnya. Untuk menjamin kualitas penelitian, validitas data diuji melalui konsep *trustworthiness* yang mencakup empat kriteria utama yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas, yang dilakukan melalui triangulasi data, observasi berkelanjutan, member check, serta dokumentasi proses penelitian secara sistematis.

Penerapan triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara antar kelompok informan serta mencocokkannya dengan hasil observasi dan dokumen resmi institusi. Misalnya, ketika pihak manajemen menyampaikan bahwa pelayanan telah berjalan sesuai SOP, peneliti melakukan verifikasi melalui pengamatan langsung terhadap proses antrean pelayanan serta membandingkannya dengan pengalaman masyarakat pengguna layanan terkait kecepatan dan ketepatan pelayanan. Selain itu, peneliti juga membandingkan data wawancara dengan dokumen pengaduan masyarakat dan laporan pelayanan tahunan untuk memastikan konsistensi informasi. Proses analisis dilakukan secara induktif dengan mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar data yang muncul dari hasil wawancara, observasi, serta dokumen penelitian. Kesimpulan penelitian kemudian disusun melalui proses sintesis yang mengaitkan temuan empiris dengan kerangka teori SERVQUAL dan konsep kepuasan layanan untuk menghasilkan interpretasi yang komprehensif mengenai kualitas pelayanan pembuatan paspor di DNISCK Dili, Timor-Leste.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Timor-Leste merupakan negara di Asia Tenggara yang terletak di bagian timur Pulau Timor dengan luas wilayah sekitar 14.919 km², berbatasan langsung dengan Indonesia di sebelah barat (Provinsi Nusa Tenggara Timur) serta dikelilingi oleh Laut Timor, Laut Banda, dan Selat Wetar. Secara topografi, sekitar 65% wilayah Timor-Leste berupa dataran tinggi dengan karakteristik pegunungan dan lereng berbatu serta beriklim tropis dengan dua musim utama, yaitu musim hujan dan musim kemarau. Negara ini juga memiliki wilayah eksklave *Região Administrativa Especial Oe-Cusse Ambeno* (RAEOA) yang berada di wilayah Indonesia serta dua pulau kecil, yaitu Ataúro dan Jaco. Kondisi geografis tersebut mempengaruhi pola distribusi penduduk, aksesibilitas layanan publik, serta penyelenggaraan administrasi kependudukan termasuk pelayanan paspor. Oleh karena itu, pemahaman mengenai kondisi geografis menjadi penting untuk melihat topik penyelenggaraan pelayanan publik di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal (DNISCK) Dili, Timor-Leste.

Timor-Leste memiliki populasi sekitar 1.509.892 jiwa pada tahun 2025, yang tersebar di 13 kabupaten dan wilayah administratif khusus RAEOA. Distribusi penduduk menunjukkan variasi yang cukup signifikan antar wilayah dengan konsentrasi tertinggi berada di ibu kota negara, yaitu Dili. Kondisi demografis ini menjadi faktor penting dalam menentukan kebutuhan layanan administrasi kependudukan, termasuk permohonan paspor yang meningkat seiring dengan mobilitas masyarakat.

Tabel 1. Jumlah Penduduk berdasarkan Jenis Kelamin per Kabupaten

Kabupaten	Jumlah Penduduk	Laki-Laki	Perempuan
Ataúro	12.505	6.320	6.185
Aileu	61.180	30.890	30.290
Ainaro	63.551	32.150	31.401
Baucau	84.500	42.700	41.800
Bobonaro	132.490	66.900	65.590
Covalima	88.598	44.750	43.848
Dili	324.738	163.800	160.938

Ermera	177.333	89.500	87.833
Lautem	94.161	47.520	46.641
Liquiça	96.591	48.800	47.791
Manatuto	67.628	34.150	33.478
Manufahi	74.319	37.520	36.799
Viqueque	102.637	51.850	50.787
RAEOA	129.661	65.500	64.161
Total	1.509.892	762.350	747.542

Sumber: portal.municipio.gov.tl (2025)

Distribusi penduduk menunjukkan bahwa Dili menjadi wilayah dengan populasi terbesar (324.738 jiwa atau sekitar 21,5% dari total populasi nasional). Komposisi gender secara nasional relatif seimbang dengan 762.350 laki-laki (50,5%) dan 747.542 perempuan (49,5%), menghasilkan rasio sekitar 100,6 laki-laki per 100 perempuan. Wilayah utara seperti koridor Dili–Baucau–Viqueque menampung hampir 40% populasi nasional, sementara wilayah pegunungan memiliki kepadatan penduduk yang lebih rendah. Selain itu, wilayah RAEOA dengan populasi 129.661 jiwa menunjukkan dinamika demografis yang unik karena posisinya sebagai wilayah eksklave.

Tabel 2. Profil Sumber Daya Manusia di DNISCK Dili, Timor-Leste

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Total Pegawai	30	100%
2	Tingkat Pendidikan		
	SMA	8	26.7%
	Strata 1 (S1)	22	73.3%
	Strata 2 (S2)	1	3.3%
3	Distribusi Gender		
	Laki-Laki	24	80%
	Perempuan	7	20%

Sumber: Data DNISCK Dili (2025)

Komposisi sumber daya manusia menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pendidikan Strata 1 (73,3%), yang menunjukkan kapasitas teknis yang cukup memadai dalam penyelenggaraan layanan administrasi kependudukan. Namun demikian, jumlah pegawai dengan kualifikasi pendidikan tinggi Strata 2 masih sangat terbatas (3,3%), yang dapat menjadi tantangan dalam pengembangan kebijakan dan inovasi pelayanan publik. Selain itu, terdapat ketimpangan distribusi gender dengan 80% pegawai laki-laki dan 20% perempuan, yang menunjukkan perlunya kebijakan penguatan kesetaraan gender dalam institusi pelayanan publik.

Tabel 3. Fasilitas Infrastruktur dan Infrastruktur Pendukung

No	Fasilitas	Jumlah	Kondisi	Keterangan
1	Loket Pelayanan	4	Baik (3), Tidak Baik (1)	1 loket sering error komputer
2	Ruang Foto & Biometrik	1	Baik	Antrean panjang
3	Komputer Pelayanan	8	Baik (6), Tidak Baik (2)	3 unit lambat/hang
4	Printer	2	Baik	Berfungsi normal
5	Scanner Dokumen	2	Baik	Perlu perawatan berkala
6	Ruang Pelayanan	3	Baik	Tidak cukup luas
7	Meja Pelayanan	10	Baik	Kondisi kokoh
8	Kursi Tunggu	15	Tidak Baik (5 rusak)	Sebagian rusak
9	AC	5	Baik	Berfungsi baik
10	Kipas Angin	2	Baik	Berfungsi baik
11	Papan Informasi Digital	1	Tidak Baik	Layar rusak
12	Papan Informasi Manual	3	Baik	Bahasa Tetum/Portugis
13	Toilet Umum	2	Tidak Baik	Kurang bersih
14	Parkir Motor	10 slot	Baik	Cukup
15	Parkir Mobil	5 slot	Tidak Baik	Tidak cukup

Sumber: Data DNISCK Dili (2025)

Fasilitas layanan paspor di DNISCK menunjukkan kondisi yang relatif memadai tetapi masih memiliki beberapa kendala operasional. Beberapa permasalahan utama antara lain loket pelayanan yang mengalami gangguan teknis, keterbatasan ruang pelayanan, serta peralatan komputer yang lambat atau sering mengalami error. Selain itu, fasilitas pendukung seperti papan informasi digital dan toilet umum juga memerlukan perbaikan agar dapat meningkatkan kenyamanan pengguna layanan.

Tabel 4. Data Jumlah Pemohon Paspor Tahun 2021–2024

No	Tahun	Laki-Laki	Perempuan	Total
1	2021	7.731	3.798	11.529
2	2022	28.472	15.710	44.182
3	2023	14.245	9.507	23.752
4	2024	29.861	24.713	54.574

Sumber: DNISCK Dili (2025)

Kondisi geografis dan demografis Timor-Leste memberikan gambaran penting mengenai topik penyelenggaraan pelayanan publik, khususnya layanan pembuatan paspor di DNISCK Dili. Distribusi penduduk yang tidak merata menunjukkan bahwa wilayah perkotaan seperti Dili menjadi pusat konsentrasi aktivitas ekonomi, pendidikan, dan pelayanan administrasi negara. Hal ini menyebabkan tingginya kebutuhan layanan dokumen perjalanan di wilayah tersebut dibandingkan daerah lainnya. Selain itu, dominasi populasi usia muda di Timor-Leste juga berpotensi meningkatkan mobilitas internasional masyarakat, baik untuk tujuan pendidikan, pekerjaan, maupun migrasi ekonomi. Oleh karena itu, sistem pelayanan administrasi kependudukan harus mampu beradaptasi dengan dinamika demografis yang terus berkembang.

Dari sisi kelembagaan, DNISCK memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan identifikasi sipil, catatan kriminal, serta penerbitan dokumen perjalanan bagi warga negara Timor-Leste. Struktur organisasi yang terdiri dari beberapa departemen teknis menunjukkan adanya pembagian tugas yang jelas dalam pengelolaan administrasi kependudukan. Komposisi sumber daya manusia yang didominasi oleh lulusan Strata 1 menunjukkan bahwa institusi ini memiliki kapasitas teknis yang cukup baik dalam menjalankan fungsi pelayanan publik. Namun demikian, ketimpangan gender dalam komposisi pegawai serta terbatasnya jumlah staf berpendidikan tinggi menjadi tantangan tersendiri dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan inovasi kelembagaan. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan profesional serta kebijakan rekrutmen yang lebih inklusif.

Selain faktor sumber daya manusia, kualitas layanan paspor juga dipengaruhi oleh kondisi fasilitas dan infrastruktur pendukung yang tersedia. Data menunjukkan bahwa sebagian fasilitas pelayanan masih menghadapi kendala teknis seperti kerusakan peralatan, keterbatasan ruang pelayanan, serta kurang optimalnya sistem informasi bagi masyarakat. Permasalahan tersebut dapat berdampak pada efisiensi proses pelayanan serta pengalaman pengguna layanan. Di sisi lain, data permohonan paspor menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan antara tahun 2021 hingga 2024, dengan peningkatan drastis pada tahun 2022 dan 2024 setelah pembatasan mobilitas internasional akibat pandemi Covid-19 dicabut. Hal ini mengindikasikan bahwa layanan paspor merupakan kebutuhan vital masyarakat yang sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial-ekonomi global. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas institusi, perbaikan infrastruktur, serta penyederhanaan prosedur layanan menjadi langkah penting untuk memastikan pelayanan paspor di DNISCK dapat berjalan lebih efektif, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Temuan Data Kualitas Pelayanan (Penyajian Data)

Dimensi *Tangibles* (Bukti Fisik Layanan)

Tabel 5. Ringkasan Temuan Dimensi *Tangibles* pada Layanan Paspor DNISCK

Aspek Temuan	Sumber Informan	Temuan Utama
Kondisi ruang pelayanan	Masyarakat	Ruangan panas, padat, dan kursi tunggu tidak mencukupi
Fasilitas pendukung	Masyarakat	Dispenser air kosong dan toilet kurang terawat
Peralatan kerja	Petugas	Komputer dan printer sering mengalami kerusakan
Sistem antrean	Petugas	Sistem antrean masih manual sehingga menimbulkan konflik pengunjung
Infrastruktur layanan	Manajemen	Kekurangan komputer dan keterbatasan fasilitas kerja
Permintaan layanan	Manajemen	Permohonan paspor meningkat 15–20% per tahun

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi *tangibles* dalam pelayanan paspor di DNISCK masih menghadapi berbagai keterbatasan fasilitas fisik yang memengaruhi kenyamanan masyarakat. Kondisi ruang tunggu yang panas, padat, dan terbatasnya kursi menjadi keluhan utama pengguna layanan. Salah satu responden menyatakan *“Ruang terasa panas dan sangat padat. Kursi tunggu tidak mencukupi, sehingga banyak orang harus berdiri dalam waktu lama.”* Situasi tersebut menunjukkan bahwa fasilitas pelayanan belum mampu mengimbangi jumlah pengunjung yang datang setiap hari. Akibatnya, masyarakat mengalami ketidaknyamanan selama proses pengurusan dokumen.

Dari perspektif petugas layanan, keterbatasan fasilitas juga berdampak langsung terhadap efisiensi kerja. Peralatan seperti komputer dan printer sering mengalami gangguan sehingga memperlambat proses administrasi pelayanan. Seorang petugas menyatakan *“Komputer dan printer kami sering macet atau rusak, terutama saat antrean panjang.”* Selain itu, penggunaan sistem antrean manual menyebabkan kesulitan dalam pengelolaan jumlah pemohon yang dapat mencapai sekitar 200 orang per hari. Kondisi tersebut meningkatkan tekanan kerja petugas sekaligus memperbesar potensi konflik di antara pengunjung.

Sementara itu, pihak manajemen mengakui bahwa keterbatasan anggaran menjadi penyebab utama lambatnya perbaikan fasilitas pelayanan. Direktur DNISCK menyatakan *“Jumlah permohonan paspor meningkat 15–20% per tahun, sementara fasilitas kami tetap stagnan selama lima tahun terakhir.”* Kesenjangan antara peningkatan permintaan layanan dan kapasitas infrastruktur menunjukkan perlunya investasi yang lebih besar dalam modernisasi fasilitas. Tanpa dukungan anggaran yang memadai, upaya peningkatan kualitas pelayanan publik akan sulit direalisasikan secara optimal. Oleh karena itu, peningkatan fasilitas fisik menjadi langkah penting untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.

Dimensi *Reliability* (Keandalan Layanan)

Tabel 4.2. Ringkasan Temuan Dimensi *Reliability* pada Layanan Paspor DNISCK

Aspek Temuan	Sumber Informan	Temuan Utama
Ketepatan waktu layanan	Masyarakat	Proses penerbitan paspor sering melebihi waktu yang dijanjikan
Kesalahan data	Masyarakat & Petugas	Terdapat kesalahan data pada sekitar 5–7% paspor
Implementasi SOP	Petugas	Tekanan antrean menyebabkan beberapa prosedur dipersingkat
Beban kerja	Petugas	Petugas memproses 80–100 permohonan per hari
Sistem pengawasan	Manajemen	Pengawasan masih berbasis laporan bulanan dan inspeksi terbatas

Dimensi *reliability* menunjukkan bahwa keandalan layanan paspor di DNISCK masih menghadapi berbagai tantangan operasional. Masyarakat sering mengalami keterlambatan dalam proses penerbitan paspor yang tidak sesuai dengan waktu yang dijanjikan. Salah satu responden menyampaikan *“Awalnya dikatakan 7–10 hari, tapi ternyata hampir sebulan baru paspor saya terbit.”* Keterlambatan tersebut tidak hanya mengganggu rencana perjalanan masyarakat tetapi juga menurunkan tingkat kepercayaan terhadap pelayanan pemerintah. Ketidakpastian waktu pelayanan menjadi indikator bahwa sistem operasional masih belum berjalan secara optimal.

Dari sisi petugas layanan, tekanan kerja yang tinggi menjadi faktor utama yang memengaruhi keandalan layanan. Petugas harus memproses sekitar 80 hingga 100 permohonan paspor setiap hari dengan jumlah pemohon yang terus meningkat. Dalam kondisi tersebut, beberapa prosedur verifikasi data sering kali dipersingkat untuk mengejar waktu pelayanan. Seorang petugas menyatakan *“Ketika antrean mencapai 150 hingga 200 orang per hari, tekanan pekerjaan membuat beberapa prosedur harus dipersingkat.”* Kondisi ini meningkatkan risiko kesalahan administrasi dan menurunkan kualitas pelayanan.

Pihak manajemen juga mengakui bahwa sistem pengawasan terhadap implementasi SOP belum berjalan secara optimal. Direktur DNISCK menjelaskan *“Pengawasan kami lebih mengandalkan laporan bulanan dan inspeksi mendadak yang frekuensinya sangat terbatas.”* Keterbatasan sumber daya manusia dalam tim pengawasan turut memperburuk kondisi tersebut. Tanpa sistem monitoring yang terintegrasi dan berbasis teknologi, potensi kesalahan dalam pelayanan akan sulit dikendalikan secara efektif. Oleh karena itu, penguatan sistem pengawasan dan digitalisasi proses layanan menjadi kebutuhan penting untuk meningkatkan keandalan pelayanan publik.

Dimensi *Responsiveness* (Daya Tanggap Layanan)

Tabel 4.3. Ringkasan Temuan Dimensi *Responsiveness* pada Layanan Paspor DNISCK

Aspek Temuan	Sumber Informan	Temuan Utama
Respons petugas	Masyarakat	Petugas cukup membantu namun antrean panjang
Lonjakan permintaan	Petugas	Permohonan meningkat hingga 40% pada musim tertentu
Permintaan darurat	Petugas	Tidak tersedia prosedur khusus untuk kasus darurat
Sistem pendaftaran online	Manajemen	Diluncurkan tahun 2022 namun belum optimal
Kapasitas server	Manajemen	Kapasitas maksimal 500 aplikasi per hari

Dimensi *responsiveness* menunjukkan bahwa DNISCK telah berupaya memberikan pelayanan yang responsif kepada masyarakat, meskipun masih menghadapi berbagai kendala operasional. Sebagian masyarakat menilai bahwa petugas cukup membantu dalam memberikan informasi mengenai prosedur pengurusan paspor. Salah satu responden menyatakan “*Mereka cukup jelas dalam memberi informasi, meski terkadang harus menunggu karena banyaknya pengunjung.*” Hal ini menunjukkan adanya upaya dari petugas untuk memberikan pelayanan yang informatif kepada masyarakat. Namun demikian, lamanya waktu antrean masih menjadi kendala utama dalam pelayanan.

Petugas layanan mengungkapkan bahwa lonjakan permintaan paspor sering terjadi pada periode tertentu seperti awal tahun atau musim liburan. Kepala Departemen Layanan menyatakan “*Permohonan paspor meningkat hingga 40% di atas kapasitas normal.*” Lonjakan tersebut menyebabkan tekanan kerja yang tinggi dan memengaruhi kemampuan petugas dalam memberikan respons cepat terhadap permintaan masyarakat. Selain itu, belum adanya prosedur khusus untuk menangani permintaan darurat membuat petugas sering mengalami dilema dalam mengambil keputusan pelayanan.

Dari perspektif manajemen, berbagai kebijakan telah diterapkan untuk meningkatkan responsivitas layanan, salah satunya melalui sistem pendaftaran online yang diluncurkan pada tahun 2022. Namun, implementasi sistem tersebut belum berjalan optimal karena keterbatasan akses internet dan kapasitas server. Kepala Departemen Teknologi Informasi menjelaskan “*Jumlah aplikasi harian bisa mencapai 800–1.000, jauh melampaui batas maksimal 500 aplikasi yang dapat diproses secara stabil.*” Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam pelayanan publik masih memerlukan peningkatan infrastruktur teknologi. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas sistem digital dan sumber daya manusia menjadi langkah penting untuk meningkatkan responsivitas layanan.

Dimensi Assurance (Jaminan Layanan)

Tabel 4.4. Ringkasan Temuan Dimensi Assurance pada Layanan Paspor DNISCK

Aspek Temuan	Sumber Informan	Temuan Utama
Kemampuan komunikasi staf	Masyarakat	Staf belum mampu menjelaskan prosedur secara jelas
Kepercayaan publik	Masyarakat	Muncul rumor praktik biaya tambahan
Kompetensi petugas	Petugas	Pelatihan terakhir dilakukan tiga tahun lalu
Sistem pengawasan	Petugas	Pemantauan masih bersifat reaktif
Program pelatihan	Manajemen	Pelatihan dilakukan setiap enam bulan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi *assurance* dalam pelayanan paspor masih menghadapi tantangan dalam hal kompetensi staf dan kepercayaan masyarakat. Sebagian masyarakat merasa bahwa petugas belum mampu menjelaskan prosedur administrasi secara jelas dan mudah dipahami. Seorang responden menyampaikan “*Saya tidak paham bahasa hukum atau istilah resmi, tetapi petugas hanya menyebutkan syarat-syarat tanpa menjelaskan cara mengurusnya.*” Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi petugas masih perlu ditingkatkan. Keterbatasan tersebut dapat memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pelayanan publik.

Selain itu, isu transparansi juga menjadi perhatian dalam dimensi *assurance* pelayanan. Beberapa masyarakat mengaku mendengar rumor mengenai praktik biaya tambahan dalam proses pelayanan. Salah satu responden menyatakan “*Saya tidak tahu benar atau tidak, tapi kabar seperti itu bikin orang takut.*” Meskipun belum terbukti secara empiris, rumor tersebut dapat memengaruhi persepsi masyarakat terhadap integritas pelayanan publik. Oleh karena itu, transparansi informasi dan mekanisme pengaduan yang jelas menjadi sangat penting.

Dari sisi internal organisasi, pihak manajemen mengakui bahwa program pelatihan staf belum dilaksanakan secara optimal. Direktur DNISCK menjelaskan “*Pelatihan teknis saat ini hanya diadakan setiap enam bulan sekali.*” Frekuensi pelatihan yang terbatas menyebabkan sebagian staf belum memahami pembaruan sistem dan regulasi terbaru. Tanpa peningkatan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan, kualitas pelayanan publik akan sulit ditingkatkan secara konsisten. Oleh karena itu, penguatan pelatihan dan sistem pengawasan menjadi langkah penting dalam meningkatkan jaminan kualitas layanan.

Dimensi Empathy (Empati Pelayanan)

Tabel 4.5. Ringkasan Temuan Dimensi Empathy pada Layanan Paspor DNISCK

Aspek Temuan	Sumber Informan	Temuan Utama
Pelayanan kelompok rentan	Masyarakat	Ibu hamil mendapat antrean prioritas
Layanan bagi disabilitas	Masyarakat	Bantuan petugas ada namun fasilitas belum memadai
Sikap petugas	Masyarakat	Beberapa staf kurang sabar terhadap lansia
Penanganan keluhan	Petugas	Keluhan masyarakat sering tidak ditindaklanjuti
Sistem pengaduan	Manajemen	Belum ada sistem pelacakan keluhan yang efektif

Dimensi *empathy* dalam pelayanan paspor menunjukkan adanya upaya untuk memberikan perhatian kepada kelompok rentan, meskipun implementasinya belum sepenuhnya optimal. Beberapa masyarakat merasakan manfaat dari kebijakan pelayanan prioritas yang diberikan kepada kelompok tertentu. Seorang responden menyatakan “*Saya diberikan antrean khusus sebagai ibu hamil sehingga tidak perlu berdiri terlalu lama.*” Kebijakan tersebut menunjukkan bahwa DNISCK telah berupaya memberikan layanan yang lebih inklusif. Namun, fasilitas pendukung bagi kelompok rentan masih terbatas.

Selain itu, pengalaman masyarakat dalam berinteraksi dengan petugas layanan menunjukkan variasi dalam sikap empati staf. Beberapa responden mengapresiasi bantuan petugas dalam mengisi formulir atau memberikan penjelasan prosedur pelayanan. Namun, terdapat pula keluhan mengenai sikap kurang sabar dari beberapa staf dalam menghadapi pertanyaan masyarakat. Seorang responden menyatakan “*Saya harus bertanya berulang kali karena pendengaran saya tidak begitu baik, tetapi staf menjawab dengan suara keras dan ekspresi kesal.*” Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan pelatihan pelayanan berbasis empati bagi petugas.

Dari perspektif organisasi, sistem penanganan keluhan masyarakat masih belum berjalan secara efektif. Direktur DNISCK mengakui bahwa sebagian besar pengaduan masyarakat belum dapat ditindaklanjuti secara optimal karena keterbatasan personel dan sistem pengawasan. Kondisi ini menyebabkan masyarakat merasa tidak mendapatkan respons yang memadai terhadap keluhan mereka. Oleh karena itu, pengembangan sistem manajemen keluhan yang terintegrasi menjadi langkah penting dalam meningkatkan dimensi empati pelayanan publik. Dengan sistem yang transparan dan responsif, kepercayaan masyarakat terhadap institusi pelayanan publik dapat meningkat secara bertahap.

Pembahasan

Temuan Data Kualitas Pelayanan Berdasarkan Analisis SERVQUAL

Dimensi Tangibles (Bukti Fisik)

Dimensi tangibles dalam pelayanan pembuatan paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal (DNISCK) Dili menunjukkan adanya kesenjangan antara peningkatan kebutuhan pelayanan masyarakat dengan kapasitas fasilitas yang tersedia. Keterbatasan ruang tunggu, kurangnya sarana pendukung pelayanan, serta kondisi infrastruktur yang belum memadai tidak hanya mencerminkan persoalan teknis pelayanan, tetapi juga menunjukkan rendahnya kapasitas institusional dalam mengelola pertumbuhan permintaan layanan publik secara berkelanjutan. Dalam perspektif SERVQUAL, kondisi tersebut menggambarkan adanya gap antara harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan modern dengan kemampuan organisasi dalam menyediakan lingkungan pelayanan yang nyaman dan efisien. Ketidaksiapan ini menyebabkan persepsi negatif masyarakat terhadap kualitas pelayanan karena bukti fisik menjadi indikator awal yang secara langsung dirasakan oleh pengguna layanan.

Fenomena tersebut dapat dianalisis melalui pendekatan *Digital Governance* dan teori kapasitas fiskal negara pasca-konflik. Sebagai negara yang masih menghadapi tantangan pembangunan institusional, Timor-Leste memiliki keterbatasan fiskal dalam melakukan modernisasi infrastruktur pelayanan publik secara menyeluruh. Kondisi ini berdampak pada lambatnya pengembangan fasilitas pelayanan administratif, termasuk pelayanan paspor. Menurut konsep *Digital Governance*, kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan negara dalam mengintegrasikan infrastruktur fisik dengan sistem pelayanan berbasis teknologi untuk menciptakan pelayanan yang efisien, cepat, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, keterbatasan anggaran dan ketergantungan pada dukungan lembaga internasional menyebabkan transformasi pelayanan di DNISCK belum berjalan optimal. Akibatnya, peningkatan jumlah pemohon paspor tidak diimbangi dengan kesiapan fasilitas pelayanan yang memadai.

Selain itu, dalam perspektif *New Public Service*, pelayanan publik seharusnya berorientasi pada kepentingan warga negara dengan menciptakan pengalaman pelayanan yang manusiawi dan partisipatif. Keterbatasan fasilitas fisik menunjukkan bahwa pelayanan masih berorientasi administratif, belum sepenuhnya berfokus pada kualitas pengalaman masyarakat sebagai pengguna layanan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan tidak cukup hanya melalui penambahan sarana fisik, tetapi juga memerlukan reformasi tata kelola pelayanan berbasis kebutuhan masyarakat. Pengembangan sistem antrean digital, perluasan ruang pelayanan, serta peningkatan investasi infrastruktur publik menjadi langkah strategis untuk mengurangi kesenjangan pelayanan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Dimensi Reliability (Keandalan)

Dimensi reliability dalam pelayanan paspor di DNISCK menunjukkan adanya kesenjangan antara standar pelayanan yang ditetapkan dengan implementasi pelayanan di lapangan. Ketidakpastian waktu penyelesaian paspor dan masih ditemukannya kesalahan administratif menunjukkan bahwa sistem pelayanan belum mampu memberikan layanan secara konsisten dan akurat sebagaimana yang diharapkan masyarakat. Dalam analisis SERVQUAL, kondisi ini mencerminkan rendahnya kemampuan organisasi dalam menjaga stabilitas kualitas pelayanan, khususnya dalam aspek ketepatan waktu, akurasi data, dan konsistensi prosedur pelayanan. Dengan demikian, persoalan reliability tidak hanya berkaitan dengan kesalahan teknis individu petugas, tetapi juga mencerminkan lemahnya sistem pengendalian pelayanan secara institusional.

Dalam perspektif *Digital Governance*, rendahnya keandalan pelayanan berkaitan erat dengan keterbatasan integrasi teknologi informasi dalam sistem administrasi publik. Sistem pelayanan yang masih bergantung pada proses manual menyebabkan tingginya potensi kesalahan pencatatan dan keterlambatan verifikasi data. Selain itu, keterbatasan kapasitas server dan belum optimalnya sistem verifikasi otomatis memperlihatkan bahwa transformasi digital dalam pelayanan publik belum sepenuhnya mampu mendukung efektivitas birokrasi. Kondisi ini memperkuat pandangan bahwa digitalisasi pelayanan publik bukan hanya sekadar penggunaan teknologi, tetapi juga memerlukan kesiapan kelembagaan, sumber daya manusia, dan sistem pengawasan yang terintegrasi.

Dari perspektif *New Public Service*, keandalan pelayanan merupakan bagian penting dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik. Ketika pelayanan tidak berjalan sesuai standar waktu dan prosedur yang dijanjikan, maka legitimasi institusi pemerintah dapat menurun di mata masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan reliability memerlukan reformasi manajemen pelayanan melalui penguatan standar operasional prosedur, peningkatan kapasitas aparatur, serta penerapan sistem pelayanan berbasis teknologi yang mampu meminimalkan kesalahan administratif. Dengan demikian, pelayanan publik dapat berjalan lebih konsisten, akurat, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Dimensi Responsiveness (Daya Tanggap)

Dimensi responsiveness dalam pelayanan paspor di DNISCK menunjukkan bahwa aparatur pelayanan telah memiliki komitmen untuk membantu masyarakat, tetapi respons pelayanan masih belum sepenuhnya adaptif terhadap dinamika kebutuhan pengguna layanan. Antrean panjang, lambatnya proses pelayanan pada periode tertentu, serta belum tersedianya mekanisme khusus untuk pelayanan darurat menunjukkan adanya keterbatasan organisasi dalam merespons perubahan volume pelayanan secara cepat dan fleksibel. Dalam analisis SERVQUAL, kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan yang cepat dengan kapasitas institusi dalam menyediakan pelayanan yang responsif dan adaptif.

Dalam perspektif *New Public Service*, pelayanan publik seharusnya menempatkan masyarakat sebagai warga negara yang memiliki hak untuk memperoleh pelayanan secara cepat, adil, dan manusiawi. Namun, sistem pelayanan di DNISCK masih menunjukkan karakter birokrasi administratif yang cenderung prosedural dan kurang fleksibel dalam menghadapi situasi pelayanan yang dinamis. Ketidadaan mekanisme pelayanan prioritas untuk kondisi mendesak menunjukkan bahwa sistem pelayanan belum sepenuhnya berbasis kebutuhan masyarakat. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa responsivitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh sikap petugas, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem pelayanan yang adaptif dan berorientasi pada pengguna layanan.

Selain itu, dalam pendekatan *Digital Governance*, rendahnya responsivitas pelayanan berkaitan dengan belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan antrean dan distribusi pelayanan. Sistem pelayanan yang belum terdigitalisasi secara menyeluruh menyebabkan proses pelayanan menjadi lambat ketika terjadi lonjakan permintaan. Oleh karena itu, pengembangan sistem pelayanan berbasis digital, peningkatan kapasitas teknologi informasi, serta penerapan sistem monitoring pelayanan secara real-time menjadi strategi penting untuk meningkatkan responsivitas pelayanan publik. Dengan penguatan sistem tersebut, institusi dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat, fleksibel, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dimensi Assurance (Jaminan)

Dimensi assurance dalam pelayanan paspor di DNISCK menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik masih dipengaruhi oleh persoalan transparansi informasi dan profesionalitas aparatur pelayanan. Ketidakjelasan prosedur pelayanan serta munculnya persepsi mengenai

praktik informal menunjukkan bahwa masyarakat belum memperoleh jaminan pelayanan yang sepenuhnya transparan dan akuntabel. Dalam perspektif SERVQUAL, kondisi ini menggambarkan adanya kesenjangan antara harapan masyarakat terhadap pelayanan yang profesional dengan realitas pelayanan yang masih dipengaruhi oleh lemahnya komunikasi informasi dan pengawasan internal organisasi.

Dalam pendekatan *New Public Service*, kepercayaan publik merupakan elemen utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Institusi pemerintah tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan administratif, tetapi juga membangun hubungan pelayanan yang didasarkan pada integritas, keterbukaan, dan akuntabilitas. Ketika masyarakat mengalami kesulitan memahami prosedur pelayanan atau muncul persepsi ketidaktransparanan, maka legitimasi institusi pelayanan publik dapat mengalami penurunan. Oleh karena itu, assurance tidak hanya berkaitan dengan kompetensi teknis aparatur, tetapi juga kemampuan institusi dalam menciptakan budaya pelayanan yang transparan dan berorientasi pada kepentingan publik.

Selain itu, dalam perspektif tata kelola publik modern, lemahnya assurance juga berkaitan dengan keterbatasan sistem pengawasan dan kapasitas kelembagaan. Negara pasca-konflik seperti Timor-Leste masih menghadapi tantangan dalam membangun sistem birokrasi yang profesional dan bebas dari praktik informal. Keterbatasan pelatihan aparatur dan belum optimalnya sistem monitoring pelayanan menyebabkan implementasi standar pelayanan belum berjalan konsisten. Oleh karena itu, peningkatan assurance memerlukan reformasi kelembagaan melalui penguatan sistem pengawasan internal, peningkatan kompetensi aparatur, serta pengembangan sistem informasi pelayanan yang transparan dan mudah diakses masyarakat. Dengan demikian, kepercayaan publik terhadap institusi pelayanan dapat diperkuat secara berkelanjutan.

Dimensi Empathy (Empati)

Dimensi empathy dalam pelayanan paspor di DNISCK menunjukkan bahwa pelayanan publik belum sepenuhnya mampu mengakomodasi kebutuhan seluruh kelompok masyarakat secara inklusif. Meskipun telah terdapat kebijakan pelayanan prioritas bagi kelompok tertentu, implementasinya masih belum optimal karena keterbatasan fasilitas pendukung dan belum meratanya kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan berbasis empati. Dalam analisis SERVQUAL, kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang manusiawi dengan kemampuan organisasi dalam menyediakan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan individu pengguna layanan.

Dalam perspektif *New Public Service*, pelayanan publik seharusnya menempatkan masyarakat sebagai subjek utama pelayanan, bukan sekadar objek administratif. Pendekatan ini menekankan pentingnya nilai kemanusiaan, kesetaraan akses, dan partisipasi masyarakat dalam proses pelayanan publik. Namun, keterbatasan fasilitas bagi kelompok rentan serta kurang optimalnya komunikasi pelayanan menunjukkan bahwa pelayanan di DNISCK masih berorientasi pada penyelesaian administratif dibandingkan pemenuhan kebutuhan sosial masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dimensi empati tidak hanya berkaitan dengan sikap individu petugas, tetapi juga mencerminkan budaya organisasi pelayanan publik secara keseluruhan.

Selain itu, dalam kerangka *Inclusive Public Service*, pelayanan publik yang berkualitas harus mampu menjamin akses yang adil bagi seluruh kelompok masyarakat, termasuk penyandang disabilitas, lansia, dan kelompok rentan lainnya. Keterbatasan fasilitas inklusif menunjukkan bahwa reformasi pelayanan publik di DNISCK masih belum sepenuhnya mengintegrasikan prinsip pelayanan yang setara dan inklusif. Oleh karena itu, peningkatan dimensi empati memerlukan penguatan kapasitas aparatur melalui pelatihan pelayanan berbasis empati, pengembangan fasilitas aksesibilitas, serta pembentukan sistem pengelolaan pengaduan masyarakat yang lebih partisipatif dan transparan. Dengan demikian, pelayanan publik dapat menjadi lebih manusiawi, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat secara luas.

Faktor Pendukung Kualitas Pelayanan Publik dalam Pembuatan Paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal Dili, Timor-Leste

Faktor pendukung kualitas pelayanan publik dalam pembuatan paspor di DNISCK Dili menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan tidak hanya bergantung pada prosedur administratif, tetapi juga pada kapasitas kelembagaan dan tata kelola organisasi pelayanan publik. Komitmen manajemen dalam melakukan pembaruan layanan, dukungan regulasi, pemanfaatan teknologi, serta kompetensi sumber daya manusia menjadi elemen penting yang memperkuat efektivitas pelayanan. Dalam perspektif SERVQUAL, faktor-faktor tersebut berfungsi sebagai fondasi organisasi dalam menciptakan pelayanan yang andal, responsif, dan mampu memenuhi ekspektasi masyarakat. Dengan kata lain, kualitas pelayanan publik tidak dapat dipisahkan dari kemampuan institusi dalam membangun sistem pelayanan yang terintegrasi dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Dalam pendekatan *Digital Governance*, dukungan teknologi seperti sistem pendaftaran daring dan penggunaan biometrik menunjukkan adanya upaya transformasi pelayanan menuju sistem administrasi yang lebih modern dan efisien. Transformasi digital ini penting karena mampu meningkatkan kecepatan pelayanan, akurasi data, serta efisiensi birokrasi. Selain itu, kerja sama dengan lembaga internasional mencerminkan adanya strategi penguatan kapasitas institusional yang lazim dilakukan oleh negara pasca-konflik dalam membangun sistem administrasi publik yang lebih stabil. Dukungan regulasi yang jelas juga memperkuat legitimasi pelayanan karena memberikan kepastian hukum bagi masyarakat maupun aparaturnya.

Sementara itu, dalam perspektif *New Public Service*, partisipasi masyarakat melalui pemberian umpan balik menjadi indikator penting dalam menciptakan pelayanan publik yang demokratis dan partisipatif. Keterlibatan masyarakat dalam evaluasi pelayanan memungkinkan institusi untuk memahami kebutuhan publik secara lebih komprehensif dan mendorong terciptanya akuntabilitas pelayanan. Oleh karena itu, faktor pendukung kualitas pelayanan di DNISCK tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis organisasi, tetapi juga mencerminkan adanya proses reformasi pelayanan publik yang mulai mengarah pada tata kelola pelayanan yang lebih responsif, transparan, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Faktor Penghambat Kualitas Pelayanan Publik dalam Pembuatan Paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal Dili, Timor-Leste

Faktor penghambat kualitas pelayanan publik di DNISCK Dili menunjukkan bahwa persoalan pelayanan paspor bersifat multidimensional dan berkaitan erat dengan kapasitas negara dalam mengelola pelayanan administrasi publik. Keterbatasan infrastruktur, rendahnya kapasitas sumber daya manusia, prosedur birokrasi yang belum efisien, serta keterbatasan anggaran operasional menunjukkan adanya tantangan struktural dalam reformasi pelayanan publik. Dalam perspektif SERVQUAL, hambatan tersebut menyebabkan munculnya kesenjangan pelayanan pada hampir seluruh dimensi kualitas pelayanan, terutama tangibles, reliability, dan responsiveness. Dengan demikian, rendahnya kualitas pelayanan bukan semata-mata disebabkan oleh faktor individu aparaturnya, tetapi juga oleh lemahnya kapasitas organisasi pelayanan publik secara sistemik.

Dalam perspektif teori kapasitas fiskal negara pasca-konflik, keterbatasan anggaran pelayanan publik merupakan konsekuensi dari proses pembangunan negara yang masih menghadapi tekanan ekonomi dan kelembagaan. Negara pasca-konflik umumnya mengalami keterbatasan dalam investasi infrastruktur publik, pengembangan teknologi, dan peningkatan kapasitas birokrasi karena prioritas anggaran masih terfokus pada stabilisasi nasional dan pembangunan dasar negara. Kondisi tersebut berdampak langsung terhadap kemampuan DNISCK dalam menyediakan fasilitas pelayanan yang memadai dan membangun sistem pelayanan yang modern. Akibatnya, peningkatan permintaan layanan paspor tidak mampu diimbangi dengan kesiapan organisasi pelayanan.

Selain itu, dalam pendekatan *New Public Service*, hambatan pelayanan juga menunjukkan bahwa birokrasi pelayanan masih cenderung berorientasi prosedural dibandingkan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Sistem pelayanan yang kaku dan belum adaptif menyebabkan pelayanan menjadi kurang responsif terhadap perubahan kebutuhan publik. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan memerlukan reformasi birokrasi yang lebih substantif melalui penyederhanaan prosedur, penguatan kapasitas aparaturnya, peningkatan investasi teknologi, serta pengembangan tata kelola pelayanan yang lebih fleksibel dan partisipatif. Dengan demikian, hambatan pelayanan dapat diatasi secara lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dalam Pembuatan Paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal Dili, Timor-Leste

Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dalam pembuatan paspor di DNISCK Dili perlu dipahami sebagai bagian dari reformasi tata kelola pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Perbaikan infrastruktur, penguatan kapasitas sumber daya manusia, digitalisasi pelayanan, dan peningkatan transparansi merupakan langkah strategis untuk mengurangi kesenjangan pelayanan pada setiap dimensi SERVQUAL. Dalam konteks ini, SERVQUAL tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kualitas pelayanan, tetapi juga sebagai instrumen analisis untuk mengidentifikasi akar permasalahan pelayanan yang bersumber dari keterbatasan kapasitas organisasi, sistem birokrasi, dan tata kelola pelayanan publik.

Dalam perspektif *Digital Governance*, transformasi pelayanan berbasis teknologi menjadi strategi utama dalam meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pelayanan publik. Pengembangan sistem antrean digital, integrasi data pelayanan, serta penguatan sistem pengaduan berbasis daring dapat membantu mempercepat

pelayanan dan meningkatkan transparansi proses administrasi. Selain itu, digitalisasi pelayanan juga memungkinkan institusi untuk mengurangi ketergantungan pada proses manual yang selama ini menjadi penyebab keterlambatan dan kesalahan administratif. Namun demikian, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, kapasitas infrastruktur teknologi, dan dukungan kebijakan pemerintah.

Sementara itu, pendekatan *New Public Service* menekankan bahwa reformasi pelayanan publik harus berorientasi pada nilai demokratis, partisipatif, dan pelayanan yang manusiawi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan tidak cukup hanya melalui modernisasi teknologi, tetapi juga memerlukan perubahan budaya organisasi pelayanan agar lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Transparansi prosedur, penguatan komunikasi pelayanan, serta pengembangan mekanisme pengaduan masyarakat menjadi elemen penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap institusi pelayanan. Dengan demikian, peningkatan kualitas pelayanan paspor di DNISCK Dili memerlukan pendekatan reformasi yang integratif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat sebagai pengguna layanan publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diuraikan bahwa kualitas pelayanan publik dalam pembuatan paspor di Direktorat Nasional Identifikasi Sipil dan Catatan Kriminal (DNISCK) Dili, Timor-Leste masih menghadapi berbagai tantangan pada dimensi *SERVQUAL*, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Keterbatasan fasilitas fisik, ketidakpastian waktu pelayanan, rendahnya responsivitas terhadap lonjakan permintaan layanan, kurang optimalnya transparansi prosedur, serta belum maksimalnya pelayanan berbasis empati menjadi faktor utama yang memengaruhi persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem pelayanan publik di DNISCK masih menghadapi hambatan struktural yang berkaitan dengan keterbatasan kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, teknologi informasi, serta dukungan anggaran pelayanan publik. Dalam perspektif tata kelola pelayanan publik modern, kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan administratif institusi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun pelayanan yang responsif, transparan, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di DNISCK Dili memerlukan reformasi pelayanan yang bersifat integratif dan berkelanjutan melalui penguatan infrastruktur pelayanan, digitalisasi sistem administrasi, peningkatan kompetensi aparatur, serta penguatan transparansi dan mekanisme pengawasan pelayanan publik. Dukungan teknologi informasi, komitmen manajemen, regulasi pelayanan yang jelas, serta partisipasi masyarakat menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pelayanan publik. Di sisi lain, keterbatasan kapasitas fiskal negara pasca-konflik, lemahnya integrasi sistem pelayanan, serta tingginya volume permohonan layanan menjadi faktor penghambat dalam optimalisasi kualitas pelayanan paspor. Oleh karena itu, implementasi prinsip *New Public Service* dan *Digital Governance* menjadi penting dalam membangun sistem pelayanan publik yang lebih profesional, akuntabel, inklusif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat secara luas.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian mengenai kualitas pelayanan publik dengan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif, seperti integrasi teori *Digital Governance*, *Good Governance*, dan transformasi birokrasi digital dalam pelayanan administrasi publik. Selain itu, penelitian berikutnya juga dapat memperluas cakupan objek penelitian pada lembaga pelayanan publik lainnya di Timor-Leste agar diperoleh gambaran yang lebih luas mengenai efektivitas reformasi pelayanan publik di negara pasca-konflik. Penggunaan metode penelitian campuran (*mixed methods*) juga penting untuk memperkuat analisis kuantitatif dan kualitatif terkait tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Dengan demikian, hasil penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan sistem pelayanan publik yang lebih modern, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, N., Kurnianingsih, F., & Putra, A. (2023). Kualitas pelayanan publik di Kelurahan Tanjung Uncang Kota Batam. *Aufklarung: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 3(2), 155–162. <https://pijarpemikiran.com/index.php/Aufklarung/article/download/532/497>
- Al-Dafi, M. F., Pujonggo, S. S., & Rahayu Mastur, A. S. (2025). Penyelenggaraan pelayanan paspor di kantor imigrasi ditinjau dari perspektif dynamic governance. *CITIZEN: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 5(4), 1222. <https://journal.das-institute.com/index.php/citizen-journal/article/download/985/656>
- Amin, M. A. (2021). *Upaya peningkatan kualitas pelayanan pengurusan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Semarang*.

- Ayutasya, P. I., Purwanti, D., & Amirulloh, M. R. (2020). Implementasi aplikasi pendaftaran antrian permohonan paspor online. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1). <https://doi.org/10.31506/jap.v11i1.8644>
- Bubun, H., Suwaryo, U., & Sagita, N. I. (2024). Evaluation of e-government system policies in Timor-Leste from 2017 to 2023. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 4(7). <https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/download/1592/2449>
- DNISCK Dili. (2025). *Laporan pelayanan administrasi publik di Kota Dili*. Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Dili.
- Dos Santos, A., Amaral, A. S., Martins, L. M., Ramos, A., & Gudinho, C. (2025). Implementing administrative decentralization in Bobonaro Municipality, Timor-Leste: Human resource capacity and local governance challenges. *Syntax Literate: Indonesian Scientific Journal*, 3(11). <https://adshr.org/index.php/vo/article/download/510/487>
- Faeni, D. P. (2023). SERVQUAL measures: Indonesian government healthcare (BPJS) from a human resource perspective. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2), 1–21. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2271>
- Filipe, J. de S. (2021). Decentralization and policy on the authority of the state government in Timor-Leste. *International Journal of Arts and Social Science*, 4(3), 147–162. <https://www.ijassjournal.com/2021/V4I3/4146575597.pdf>
- Firdaus, A., Milisani, M., Jusdienar, A. L., Budiraharjo, J., & Yulia, Y. (2024). Kepuasan masyarakat atas pelayanan pembuatan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno Hatta. *Aliansi: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 101–108. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v18i2.521>
- Hartanto, D., & Hidayat, N. (2022). *Wilayah birokrasi bersih melayani: Best practice*. Universitas Medan Area Press.
- Hayat, S. (2020). *Manajemen pelayanan publik*. UNY Press.
- Iqbal, G., Lubis, M., Syabatullah, S., & Nasution, Z. A. (2024). Implementasi good corporate governance dalam upaya peningkatan layanan publik sektor imigrasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 2(1), 1–9.
- Islah, K., Nasution, U. B., Susetyo, I. B., Apriyanto, Haryanti, T., Firzah, M., Sulistyorini, D., & Dinata, C. (2024). *Pengantar administrasi publik*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Latippan Parmanto, A., & Rahmadanik, D. (2022). Kualitas pelayanan publik bidang administrasi kependudukan di Kelurahan Bongkaran. *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(4), 34–39. <https://aksiologi.org/index.php/praja/article/download/769/484>
- Mahendra, P. D. A., Wijaya, K. A. S., & Winaya, I. K. (2024). Optimalisasi Layanan M-Paspor dari sudut pandang responsiveness dan reliability di Kantor Imigrasi Denpasar. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 12(1). <https://e-jurnal.lppmunsera.org/index.php/Sawala/article/view/8133>
- Miftahul, & Meirinawati. (2021). Kualitas pelayanan publik untuk meningkatkan kepuasan masyarakat di Kantor Kelurahan Bulak Banteng Kota Surabaya. *Publika*, 9(2), 515–526. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/download/45169/38394/79002>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Puspita, D. I. (2024). Penyelenggaraan pelayanan paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Depok ditinjau dari perspektif dynamic governance. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 6(1). <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jpap/article/view/788/502>
- Salim, M. H. (2024). Kualitas pelayanan publik pada kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Hulu Sungai Utara. *Al Iidara Balad*, 6(1), 311–319. <https://ejurnal.stiaamuntai.ac.id/index.php/aliidarabalad/article/download/353/273/525>
- Sefitri, P. E., Aisyi, R., Rahma, S. I., & Hanoselina, Y. (2025). Implementation of online queue system as an effort to improve passport issuance services at the Class 1 TPI Padang Immigration Office. *JIIIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(3), 8071–8082.
- Tanaka-Sakabe, Y. (2021). Developing the state-society relationship in Timor-Leste: A quest for social accountability with NGOs. *Asian Journal of Peacebuilding*, 9(1), 41–65. <https://doi.org/10.18588/202105.00a173>
- Tjiptono, F. (2014). *Service management: Mewujudkan layanan prima*. Andi Offset.
- Yuliana, R., Heriyanto, M., & Meilani, N. L. (2023). Efektivitas layanan M-Paspor dalam mewujudkan zona integritas wilayah birokrasi bersih dan melayani pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru. *Jurnal Progress Administrasi Publik*, 3(2), 94–102. <https://pdfs.semanticscholar.org/2950/486c19f2c4e4cc1077e542816a4ce1a6ae34.pdf>
- Zakariah, A., Afriani, V., & Zakariah. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, action research, research and development (R&D)*. Yayasan Pondok Pesantren Al-Mawaddah Warrahmah.