

RESPONS BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN MALANG TERHADAP PENURUNAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT PADA PELAYANAN PUBLIK

Viki Anggraeni Ayu Vendita¹, Afifuddin², Hirshi Anadza³

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang

Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia

E-mail: vikivendita0114@gmail.com

ABSTRAK

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang termasuk dalam perangkat daerah yang melakukan pelayanan publik dalam bentuk pelayanan kepegawaian. Strategi yang dirancang oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Tahun 2016-2021 mengarah pada pembangunan Manajemen Sumber Daya Aparatur Sipil Negara. Namun, diketahui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada kantor BKPSDM Kabupaten Malang tahun 2019 hingga 2021 mengalami penurunan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi tindak lanjut sebagai respons Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang terhadap penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat, serta mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Outcome based performance* atau hasil kinerja kantor BKPSDM Kabupaten Malang terlaksana dengan baik, sesuai dengan hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang mendapat mutu pelayanan B atau “baik”. Penerapan strategi reactor defender kantor BKPSDM Kabupaten Malang sebagai bentuk respons dalam penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM); (2) beberapa unsur pelayanan menjadi faktor yang mempengaruhi penurunan IKM yaitu waktu pelayanan, prosedur, persyaratan.

Kata Kunci : Respons Instansi Pemerintah, Pelayanan Publik, Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

Pendahuluan

Sesuai Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2009 tentang pelayanan publik dalam pasal 1 ayat (1) bahwa pelayanan publik adalah 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. BKPSDM merupakan salah satu perangkat daerah yang berfungsi menunjang urusan pemerintah di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan. Berdasar pada Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2018 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia. Mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk melaksanakan urusan pemerintah pada bidang kepegawaian, menjadikan BKPSDM instansi pemerintah daerah yang khusus menangani masalah kepegawaian termasuk melakukan pelayanan kepegawaian.

Dalam proses penyelenggaraannya, organisasi memiliki sebuah strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Termasuk

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang melaksanakan kegiatan pembangunan, yang mengarah pada pembangunan Manajemen Sumber Daya Aparatur Sipil Negara. Berikut strategi yang dirancang oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang Tahun 2016-2021 : 1) Meningkatkan kapasitas aparatur melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan; 2) Meningkatkan kapasitas aparatur melalui pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional; 3) Mewujudkan aparatur yang kompeten dan profesional melalui pembinaan dan pengembangan aparatur (Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang Tahun 2016-2021, 2016:50). Rencana strategi ini dirancang untuk penyelenggaraan di tahun 2016 hingga 2021 yang diharapkan mampu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja birokrasi dan layanan publik melalui peningkatan kompetensi dan profesionalisme aparatur (Renstra Kabupaten Malang Tahun 2016-2021, 2016:50).

Pelaksanaan rencana strategi tersebut merupakan amanat yang perlu dilakukan dalam

melakukan kajian kualitas layanan publik untuk menghasilkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai perwujudan *Clean Governance* dan *Good Governance* dalam bentuk akuntabilitas, transparansi, supremasi hukum serta menjawab kebutuhan masyarakat (Survey Kepuasan Masyarakat BKPSDM Kabupaten Malang, 2020:1). Survei Kepuasan Masyarakat adalah metode dalam mengukur tingkat kepuasan masyarakat, atau juga biasa disebut dengan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Di ketahui pada bkpsdm.malangkab.go.id bahwa Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) mengalami penurunan pada tahun 2019 hingga 2021, dengan Indeks sebesar 91,06 persen capaian mutu pelayanan A “sangat baik” di tahun 2019 dan mengalami penurunan di tahun 2020 menjadi 87,87 persen capaian mutu pelayanan B “baik”, dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2021 menjadi 87,44 persen dengan capaian mutu pelayanan B “baik”.

Berdasarkan tersebut, penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) mencerminkan bahwa penyelenggaraan kinerja organisasi yang tidak maksimal dan berdampak pada kualitas pelayanan publik. Kualitas pelayanan publik di Indonesia dinilai masih kurang ideal, hal tersebut dapat dilihat dari tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang sangat rendah. Menurut Ombudsman (dalam Dewi 2020) Pengaduan atau laporan masyarakat terkait pelayanan publik yang telah dilakukan penanganan dan penyelesaian oleh Ombudsman sepanjang tahun 2019 mencapai 11.087 aduan. Jumlah ini meningkat dari tahun 2018 yang mencapai 10.985 aduan. Berdasarkan data Ombudsman, tahun 2019, pemerintah daerah menjadi terlapor yang banyak diadukan masyarakat berkaitan dengan pelayanan publik sebanyak 41,03 persen. Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “**RESPONS BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN MALANG TERHADAP PENURUNAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT PADA PELAYANAN PUBLIK**”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah maka muncullah dua pertanyaan yaitu :

1. Bagaimana respons Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang dalam penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) ?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) ?

Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui respons Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang terhadap Penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).
2. Untuk mengetahui apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
Secara teoritis, memberikan referensi ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai responsibilitas instansi pemerintah dalam upaya peningkatan pelayanan publik khususnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang
2. Manfaat Praktis
hasil penelitian ini berguna sebagai sarana latihan dalam pengembangan kemampuan dalam bidang penelitian dan penerapan ilmu yang telah didapat selama masa kuliah, serta menambah pengetahuan yang berkaitan dengan Responsibilitas Instansi Pemerintahan terhadap Indeks Kepuasan Masyarakat khususnya di Kantor BKPSDM Kabupaten Malang.

Tinjauan Pustaka Penelitian Terdahulu

1. Menurut Mardiasmo (2021:146) *Outcome* adalah hasil yang ditimbulkan dari suatu aktivitas tertentu. Menurut Suharli (2013:46) *Outcome* adalah hasil atau konsekuensi yang mengiringi sebuah tindakan tertentu. *Outcome* seringkali tidak dapat diekspresikan dalam cara sederhana yang memudahkan proses pemantauan. Dalam penentuan *outcome* sangat perlu diperhitungan dimensi kualitas. Jika input sudah diturunkan, *output* yang dihasilkan sudah meningkat, aktivitas sudah lebih ekonomis dan efisien, tetapi jika yang dihasilkan kurang berkualitas dan kurang memuaskan hal tersebut tentu menjadi kerugian bagi sebuah organisasi. Pada pelayanan publik dari segi kualitas dan penilaian kinerja, ukuran dalam menilai kualitas hasil kerja birokrasi pemerintah tidak hanya sebatas baik atau buruk, melainkan juga diukur menggunakan parameter terhadap *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* dari kegiatan pemerintahan (Mulyawan 2016:117). Konsep pengukuran kinerja pemerintahan dimulai dari pengukuran terhadap tingkat kehematan dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dalam kegiatan pemerolehan input, selanjutnya pengukuran tingkat efisien pada proses pengolahan *input* menjadi *output*

- dan terakhir pengukuran tingkat efektivitas *output* terhadap program yang sudah ditetapkan (*outcome*) (Rai 2008; dalam Mulyawan, 2016:114). *Performance* adalah tingkat prestasi atau hasil nyata seseorang yang dihitung secara periodik baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung jawab sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan (Silalahi, 2021:85). Berdasarkan tersebut, *outcome based performance* menjadi sebuah aktivitas penting dalam berlangsungnya kegiatan organisasi, dimana hasil dari kinerja pegawai menjadi gambaran bagaimana posisi dan keadaan sebuah organisasi.
2. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) diselenggarakan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Metode pengukuran IKM sebelumnya didasarkan pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Menurut PERMENPAN Nomor 14 Tahun 2017, Indeks Kepuasan Masyarakat adalah kegiatan pengukuran secara komprehensif tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik, berupa angka yang ditetapkan dengan skala 1 (satu) sampai dengan 4 (empat). Unsur-unsur IKM ada 9 sembilan berdasar pada PERMENPAN Nomor 14 Tahun 2017 yaitu 1) persyaratan; 2) Sistem, mekanisme dan prosedur; 3) Waktu penyelesaian; 4) Biaya dan tarif; 5) Produk spesifikasi jenis pelayanan; 6) Kompetensi pelaksanan; 7) Perilaku pelaksana; 8) Sarana dan prasarana; 9) Penanganan pengaduan, saran dan masukan (Survey Kepuasan Masyarakat BKPSDM Kabupaten Malang, 2019:3). Langkah-langkah penyusunan IKM adalah sebagai berikut 1) Persiapan, 6 hari kerja; 2) Pelaksanaan pengumpulan data, 6 hari kerja; 3) Pemolahan data indeks, 6 hari kerja; 4) Penyusunan dan pelaporan hasil, 6 hari kerja (Widjaja, 2019:17).
 3. Taufiq (2016:178) *Feedback* adalah umpan balik, respons, saran, kritik, dan informasi. Menurut Frida (2020:63) *Feedback* berarti umpan balik yang memiliki definisi sebagai informasi tentang perilaku masa lalu yang disampaikan sekarang dan mungkin mempengaruhi perilaku di waktu yang akan datang. Menurut Kreitner dan Kinicki, 2001 (dalam Frida 2020:63) umpan balik merupakan informasi objektif tentang kinerja individual atau kolektif, kinerja setiap orang dimonitor, didata, dan dilaporkan kepada atasan sebagai umpan balik. Menurut Kartono (2008:172) *Feedback* adalah sumber dari area perbaikan, dimana tanpa ada feedback maka kita tidak tahu letak kesalahan yang kita lakukan. Sebuah proses penting dalam kegiatan organisasi, khususnya organisasi pelayanan publik yang membutuhkan feedback sebagai acuan dalam memperbaiki kesalahan, kekurangan dan keterbatasan organisasi dalam memberikan pelayanan. *Feedback* memberikan pengaruh besar dalam keberhasilan sebuah organisasi, sebab *feedback* menjelaskan serta menunjukkan secara detail kesalahan apa saja yang telah dilakukan oleh organisasi.
 4. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), stra.te.gi/strategi/n adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran tertentu. Strategi merupakan rencana permainan organisasi untuk memanfaatkan manusia, keuangan dan material di masa depan (Pearce II dan Robinson, 2008:6). Menurut Schermerhorn, J.R., 1996 (dalam Wijayanto 2012:105) strategi merupakan rencana berupa aksi yang bersifat komprehensif dengan serangkaian arahan yang memiliki sifat kritis dan sesuai dengan alokasi sumber daya guna mencapai sasaran jangka panjang organisasi. Menurut Pearce dan Robinson, (2008:6) mengatakan bahwa strategi merupakan rencana berskala besar yang menjadi kerangka pengambilan keputusan manajerial, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan organisasi.
 5. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), respons/res.pons/n berarti tanggapan, reaksi, atau sebuah jawaban. Azwar, 2016 (dalam Saifuddin, 2020:58) menjelaskan bahwa format respons dibagi menjadi dua macam. Pertama, respons positif yaitu jenis respons yang mendukung terhadap isi pernyataan. Kedua, respons negatif yaitu respons yang menentang atau menegaskan isi pernyataan. Menurut Evans, 2013 (dalam Manurung, 2010:85) orientasi strategi merupakan perilaku mendasar organisasi dalam merespons lingkungan yang akhirnya menjadi budaya yang dikategorikan ke dalam empat tipe berdasarkan bagaimana organisasi bereaksi terhadap terminologi strategi, yaitu *prospector*, *analyzer*, *defender*, dan *reactor*. Menurut Manurung (2010:92), menjelaskan mengenai orientasi startegi berdasarakan arah dimensi yaitu :

1. *Prospector* mengarah pada dimensi *entrepreneur* yang tinggi, inovatif dengan variasi produk yang memiliki struktur administrasi yang lebih organik.
2. *Defender* mengarah pada dimensi *entrepreneurial problem* yang lebih konservatif terhadap perubahan lingkungan, tidak banyak variasi produk dan teknologi dalam mengelola struktur administrasi lebih mekanistik dengan prosedur ketat.
3. *Analyzer* merupakan titik tengah antara tipe *prospector* dan *defender*, di mana menggabungkan keunggulan *prospector* dan keunggulan *defender*.
4. *Reactor* mengarah pada manajemen perusahaan yang cenderung kurang stabil, karena kurangnya konsistensi mekanisme dalam merespons perubahan.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Disebut pendekatan deskriptif karena penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mengeksplorasi mengenai suatu fenomena di lapangan dengan mendeskripsikan sejumlah masalah yang akan diteliti. Menurut Ramdhan (2021:6) menyatakan bahwa jenis penelitian kualitatif cenderung memiliki sifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Menurut Sugiyono (2013:9), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah.

Fokus Penelitian

Menurut Moloeng, 2014 (dalam Anggito dan Setiawan, 2018:72) menyatakan bahwa perumusan masalah dengan menentukan fokus mempunyai dua tujuan yaitu membatasi masalah penelitian, dan sebagai kriteria inklusi/eksklusi ketika pengumpulan data. Dengan begitu, berikut dua fokus utama dalam penelitian ini :

1. Respons Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang Terhadap Penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).
 - a. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai Outcome Based Performance di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang.
 - b. Monitoring dan Evaluasi (Monev) sebagai Respons atas Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di Kantor BKPSDM Kabupaten Malang.

- c. Strategi Reactor Defender Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang
2. Identifikasi faktor yang mempengaruhi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.
 - a. Faktor Internal
 - b. Faktor Eksternal

Situs dan Latar Penelitian

Setting penelitian merupakan lokasi atau tempat dimana penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data ataupun informasi mengenai permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Adapun lokasi penelitian ini adalah di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang yang terletak di Jalan Agus Salim No. 7, Kiduldalem Kecamatan Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65143. Sebagai instansi pemerintah yang melakukan pelayanan publik dibidang kepegawaian. Sedangkan situs penelitian ini adalah letak sebenarnya dimana peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang akurat serta benar-benar diperlukan dalam penelitian

Sumber Data

Sumber data ialah subjek atau objek penelitian di mana darinya akan diperoleh sebuah data (Dimiyati, 2013:39). Bungin Burhan, 2013 (dalam Sujana, 2019:69) menyatakan bahwa sumber data diperoleh dari person (sumber data berupa orang), place (sumber data berupa tempat), dan paper (sumber data berupa simbol). Sumber data penelitian dibedakan menjadi dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder (Sugiyono, 2013:225):

1. Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2013:225). Pada penelitian ini penulis memperoleh data primer secara langsung dari informan atau tempat objek penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara beberapa narasumber diantaranya :

- a. Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Aparatur BKPSDM Kab. Malang
 - 1) Staff pengadministrasi kepegawaian : Bapak Dafid Setiawan
- b. Bidang Mutasi dan Promosi Aparatur BKPSDM Kab. Malang
 - 1) Analis Kepegawaian : Bapak Lilik Soeharto
- c. Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kab. Malaang
 - 1) Analis Kepegawaian : Bapak Hari Harjanto

- d. Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur BKPSDM Kab. Malang
 - 1) Analis Kepegawaian : Ibu Oti Nursafitri
 - e. Bidang Kesekretariatan BKPSDM Kab. Malang
 - 1) Kepala Subbag Perencana, Evaluasi dan Pelaporan : Ibu Netiek Maharani
 - f. Masyarakat Penerima Layanan
2. Data Sekunder
Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2013:225). Pada penelitian ini penulis memperoleh data sekunder melalui jurnal, buku, literatur, serta situs internet resmi yang berkenaan dengan tema penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2013:224). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tiga teknik pengumpulan data yakni : teknik wawancara, teknik observasi, dan teknik dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses penting untuk menginterpretasi pengumpulan data menjadi data yang bermakna untuk menjawab pertanyaan penelitian (Hartono, 2018:72). Menurut Bogdan (dalam Sugiyono, 2013:244) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan lain sehingga dapat dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Miles and Huberman, 1984 (dalam Sugiyono, 2013:246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion* (kesimpulan).

Keabsahan Data

Keabsahan data diperlukan setiap peneliti dalam rangka mengetahui bahwa data yang telah diperoleh dapat dipercaya dalam penelitiannya. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi *credibility* (kepercayaan), *transferability* (keteralihan), *dependability* (ketergantungan), dan *confirmability* (kepastian) (Sugiyono, 2013:270).

Pembahasan

- A. Respons Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang Terhadap Penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

- 1) Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai *Outcome Based Performance* di Kantor BKPSDM Kabupaten Malang.

Sesuai Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2009 tentang pelayanan publik dalam pasal 1 ayat (1) bahwa pelayanan publik adalah 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. Pada pelayanan publik dari segi kualitas dan penilaian kinerja, ukuran dalam menilai kualitas hasil kerja birokrasi pemerintah tidak hanya sebatas baik atau buruk, melainkan juga diukur menggunakan parameter terhadap *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* dari kegiatan pemerintahan (Mulyawan, 2016:117). Pada kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang dapat dilihat hasil kinerjanya melalui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang menjadi cerminan bagaimana kondisi organisasi untuk menjadi lebih baik kedepannya. Berdasarkan *outcome based performance* atau hasil luaran kinerja dari BKPSDM Kabupaten Malang, memiliki hasil kinerja yang dapat dikatakan Baik. Dapat dilihat dari 9 (sembilan) unsur IKM yaitu :

1. Persyaratan

Terkait persyaratan pegawai menyampaikan bahwa persyaratan proses pelayanan sudah dijelaskan dengan baik dan mudah dipahami melalui web atau portal BKPSDM yakni bkpsdm.malangkab.go.id. Atau juga bisa melalui informasi pegawai yang ada di *frontoffice*, selain itu beberapa persyaratan juga sudah dijelaskan di Undang-undang Kepegawaian. Namun, beberapa penerima pelayanan mengatakan jika persyaratan yang ada tidak dijelaskan secara detail. Dan berdasarkan pada hasil IKM, unsur persyaratan mengalami penurunan pada tahun 2019 hingga tahun 2021. Tahun 2019 mendapatkan nilai rata-rata 90,00 dan pada tahun 2020 turun menjadi 85,00 dan pada tahun 2021 kembali turun menjadi 80,75.

2. Sistem, Mekanisme, dan Prosedur

Terkait sistem, mekanisme, dan prosedur pegawai menyampaikan bahwa mekanisme atau prosedur pelayanan sudah diterapkan dengan baik dan sesuai dengan alur yang ada. Serta alur pelayanan yang ada di BKPSDM dibuat dan dilaksanakan se-efisien dan se-efektif mungkin. Namun, beberapa penerima pelayanan mengatakan jika terkadang prosedurnya tidak sesuai, dan tidak ada kepastian waktu mengenai penyelesaian berkas. Dan berdasarkan pada hasil

- IKM, unsur sistem, mekanisme dan prosedur pada tahun 2019 mendapatkan nilai rata-rata 90,75 dan pada tahun 2020 turun menjadi 85,25 dan turun kembali pada tahun 2021 menjadi 77,50.
3. Waktu Penyelesaian
Terkait waktu penyelesaian pegawai menyampaikan bahwa waktu penyelesaian tergantung pada situasi dan kondisi yang ada, namun tetap dilaksanakan secara maksimal. Namun, beberapa penerima pelayanan mengatakan jika waktu penyelesaian terbilang cukup lama. Dan berdasarkan dari hasil IKM, unsur waktu penyelesaian pada tahun 2019 mendapatkan nilai rata-rata 86,50 dan pada tahun 2020 turun menjadi 82,25 dan pada tahun 2021 kembali turun menjadi 77,50.
 4. Biaya
Terkait biaya atau tarif, pegawai menyampaikan bahwa tidak ada biaya, atau tarif tambahan, semua pelayanan dilakukan secara gratis. Dan hal tersebut juga didukung oleh pernyataan beberapa orang yang menerima pelayanan. Berdasarkan dari hasil IKM, unsur biaya pada tahun 2019 mendapatkan nilai rata-rata 100,00 dan pada tahun 2020 turun menjadi 99,50 dan pada tahun 2021 kembali turun menjadi 97,00.
 5. Produk Spesifikasi Jenis Layanan
Terkait produk layanan pegawai menyampaikan bahwa produk yang dihasilkan sesuai berdasarkan bidang yang melakukan pelayanan. Dan disampaikan oleh beberapa penerima pelayanan jika produk yang dihasilkan sudah sesuai, namun terkadang ada kesalahan dalam penulisan. Dan berdasarkan dari hasil IKM, unsur produk spesifikasi jenis layanan pada tahun 2019 mendapatkan nilai rata-rata 89,25 dan pada tahun 2020 turun menjadi 86,50 dan pada tahun 2021 turun kembali menjadi 79,75.
 6. Kompetensi Pelaksana
Terkait kompetensi pelaksana, pegawai menyampaikan bahwa kompetensi pelaksanaan layanan sudah cukup baik, dan pelayanan dilaksanakan dengan baik hanya sedikit kendala yang dihadapi pegawai. Namun, beberapa penerima pelayanan mengatakan cukup baik, hanya terkadang pegawai yang jaga piket kurang memahami apa yang dimaksudkan oleh penerima layanan. Dan berdasarkan dari hasil IKM, unsur kompetensi pelaksana pada tahun 2019 mendapatkan nilai rata-rata 87,00 dan pada tahun 2020 turun menjadi 85,25 dan pada tahun 2021 turun kembali menjadi 83,75.
 7. Perilaku Pelaksana
Terkait perilaku pelaksana, pegawai menyampaikan bahwa perilaku pelaksana sudah dilakukan sesuai dengan etika pelayanan dengan mengutamakan keramahan (senyum, sapa, salam). Dan disampaikan oleh beberapa penerima pelayanan bahwa perilaku pelaksana yang ramah dan langsung disambut ketika baru datang. Berdasarkan dari hasil IKM, unsur perilaku pelaksana pada tahun 2019 mendapatkan nilai rata-rata 89,00 dan pada tahun 2020 turun menjadi 87,25 dan pada tahun 2021 turun kembali menjadi 85,00.
 8. Sarana dan Prasarana
Terkait sarana dan prasarana, pegawai menyampaikan bahwa sarana dan prasarana yang ada di BKPSDM Kabupaten Malang sudah cukup memadai. Dan disampaikan oleh beberapa penerima pelayanan bahwa sarana dan prasarana yang ada di BKPSDM sudah cukup baik. Berdasarkan hasil dari IKM, unsur sarana dan prasarana pada tahun 2019 mendapatkan nilai rata-rata 90,25 dan pada tahun 2020 turun menjadi 86,25 dan pada tahun 2021 turun kembali menjadi 78,50.
 9. Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan
Terkait penanganan pengaduan, saran dan masukan pegawai menyampaikan bahwa sudah disediakan media untuk menangani hal tersebut, media yang disediakan yaitu web atau portal BKPSDM (bkpsdm.malangkab.go.id), bisa juga melalui *whatsapp*, *instagram* ataupun *facebook*. Dan disampaikan oleh beberapa penerima pelayanan bahwa saran dan pengaduan biasanya dilakukan melalui survei IKM atau juga langsung melalui *Whatsapp*. Berdasarkan dari hasil IKM, unsur penanganan pengaduan, saran dan masukan pada tahun 2019 mendapatkan nilai rata-rata 96,75 dan pada tahun 2020 turun menjadi 93,00 dan pada tahun 2021 turun kembali menjadi 96,75.
 - 2) Monitoring dan Evaluasi (Monev) sebagai Respons atas Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang
Menurut Kartono (2008:172) *Feedback* adalah sumber dari area perbaikan, dimana tanpa ada *feedback* maka kita tidak tahu letak kesalahan yang kita lakukan. Berdasarkan dari hasil IKM yang mengalami penurunan, kemudian dilakukannya evaluasi sebagai *feedback* atau umpan balik atas kesalahan apa saja yang telah dilakukan oleh organisasi secara detail. Berdasarkan tersebut, pada kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang proses evaluasi terkait Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dilaksanakan setiap 2 (dua) kali dalam setahun, dengan pelaksanaan survei kuisioner yang dilakukan 4 (empat) kali dalam setahun dengan jumlah responden 100 orang. Hasil kuisioner tersebut kemudian diolah oleh bidang kesekretariatan dan kemudian di distribusikan ke setiap bidang. Dari hasil kuisioner tersebut kemudian dilakukan evaluasi dan tindak lanjut

di masing-masing bidang sebagai upaya perbaikan atas layanan kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Malang.

Hasil Monitoring dan Evaluasi BKPSDM Kabupaten Malang untuk tahun 2021 semester 1 menghasilkan beberapa rencana tindak lanjut yaitu : layanan aplikasi kepegawaian secara otomatis dan terpadu untuk mengatasi waktu penyelesaian yang sedikit lama, sosialisasi tata cara penyampaian pengaduan melalui aplikasi, penyampaian informasi terperinci terkait persyaratan, sosialisasi prosedur pelayanan pada portal BKPSDM, pemutakhiran aplikasi pelayanan dalam pemrosesan layanan kepegawaian secara otomatis. Dengan adanya *Feedback* atau umpan balik atau juga evaluasi oleh BKPSDM Kabupaten Malang, hal tersebut termasuk pada jenis *Institusionalized Feedback*. Sebab, umpan balik dilakukan oleh lembaga dengan cara mengumpulkan pendapat khalayak untuk kemudian dianalisis oleh lembaga tersebut.

3) Strategi Reactor Defender Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang

Kemudian, dari *feedback* menghasilkan sebuah strategi, yang bagaimana sebuah organisasi harus lakukan sebagai langkah perbaikan, dengan menyusun rencana atau program terbaik sebagai kerangka terbaik guna mencapai sebuah tujuan organisasi. Orientasi strategi merupakan perilaku mendasar organisasi dalam merespons lingkungan yang akhirnya menjadi budaya yang dikategorikan ke dalam empat tipe berdasarkan bagaimana organisasi bereaksi terhadap terminologi strategi yaitu *prospector*, *analyzer*, *defender* dan *reactor* (Evans 2013, dalam Marunung 2010:85). Dalam hal ini BKPSDM Kabupaten Malang menerapkan strategi *reactor defender*, dimana sebuah organisasi merespons atas situasi organisasi namun dengan sangat lambat dan perlu adanya penyesuaian, serta kinerja yang dilakukan stabil dan cenderung monoton dengan jangkauan yang sangat pendek. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya kegiatan Monitoring dan Evaluasi (Monev) setelah adanya survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang.

B. Identifikasi faktor yang mempengaruhi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang

Dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan tentu terdapat beberapa kendala, serta berdasarkan dari hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) beberapa unsur menjadi

faktor yang mempengaruhi penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), yaitu :

1) Faktor Internal

a.) Waktu Pelayanan

Waktu pelayanan menjadi salah satu hal penting dalam pelaksanaan pelayanan, ketika pelayanan yang diberikan dengan waktu yang cepat dan tidak membutuhkan waktu yang lama hal tersebut menjadi salah satu kepuasan bagi masyarakat. Karena memang idealnya pelayanan publik memiliki pelayanan yang efektif dan efisien dengan pelayanan yang cepat dan tepat. Sebab waktu pelayanan yang dilaksanakan dianggap kurang cepat dan lama. Hal tersebut disampaikan oleh beberapa orang yang menerima layanan di kantor BKPSDM Kabupaten Malang. Serta berdasarkan hasil survei IKM, unsur waktu pelayanan yang mengalami penurunan sebesar 9,00.

b.) Sistem, Mekanisme dan Prosedur

Sistem, mekanisme dan prosedur merupakan tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan. Hal tersebut menandakan bahwa prosedur dan mekanisme sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan. Sebab prosedur pelayanan yang ada di BKPSDM Kabupaten Malang terkadang tidak sesuai dan kurang mudah. Hal tersebut disampaikan oleh beberapa orang yang menerima layanan di BKPSDM Kabupaten Malang. Selain itu, berdasarkan hasil IKM unsur sistem, mekanisme, dan prosedur mengalami penurunan sebesar 9,75.

c.) Persyaratan

Persyaratan merupakan beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif. Jika persyaratan tidak terpenuhi maka pelaksanaan pelayanan tidak akan berjalan dengan baik. Sebab persyaratan yang ada di BKPSDM Kabupaten Malang dinilai memiliki penjelasan yang kurang detail. Hal tersebut disampaikan oleh beberapa orang yang menerima layanan di BKPSDM Kabupaten Malang. Selain itu, berdasarkan hasil IKM unsur persyaratan mengalami penurunan sebesar 9,25.

d.) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan segala sesuatu yang digunakan sebagai alat dalam mencapai terselenggaranya pelayanan. Jika sarana dan prasarana tidak terpenuhi maka pelayanan tidak dapat terselenggara dengan baik, sebab sarana dan prasarana di kantor BKPSDM Kabupaten Malang dinilai

cukup. Hal tersebut berdasarkan pada hasil survei IKM yang mengalami penurunan sebesar 11,75.

e.) Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Penanganan pengaduan, saran dan masukan merupakan sebuah tata cara pelaksanaan dalam penanganan pengaduan dan tindak lanjut. Jika pengaduan tidak ditangani dengan baik, maka tindak lanjut mengenai masalah dalam pelayanan tidak dapat diselesaikan. Sebab penanganan pengaduan dinilai kurang maksimal. Hal tersebut berdasarkan pada hasil survei IKM, penanganan pengaduan, saran dan masukan mengalami penurunan pada tahun 2019-2020 sebesar 3,75.

2) Faktor Eksternal

a.) Adanya Covid-19

Akibat adanya covid-19 semua kegiatan masyarakat menjadi dibatasi, tak terkecuali pada kegiatan pelayanan. Akibatnya beberapa pegawai harus melakukan pekerjaannya dari rumah atau *work from home*, maka dari itu pelayanan menjadi terganggu karena beberapa pekerjaan membutuhkan kesinergian atau kerjasama antar pegawai untuk menyelesaikannya.

b.) Kegiatan Lainnya

Beberapa kegiatan yang harus dilaksanakan oleh pegawai di BKPSDM Kabupaten Malang menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan IKM, karena ada beberapa kegiatan yang jadwal pelaksanaannya bersamaan dengan kegiatan lainnya, maka akibatnya salah satu kegiatan menjadi tertunda.

Kesimpulan

Berdasarkan penyajian data dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Respons Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang dalam penurunan IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) yaitu :
Diketahui bahwa *outcome based performance* atau luaran hasil kinerja dari instansi pemerintah dalam hal pelayanan kepegawaian yaitu BKPSDM Kabupaten Malang dilaksanakan dengan baik, hal tersebut berdasarkan hasil survei IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat). Meskipun pada tahun 2019 hingga 2021 mengalami penurunan, Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) di BKPSDM Kabupaten Malang mendapatkan mutu pelayanan B atau "baik". Serta pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi (Monev) atau *feedback* sebagai bentuk respons

oleh BKPSDM Kabupaten Malang, termasuk pada jenis *Institusionalized Feedback*, sebab umpan balik dilakukan oleh lembaga dengan cara mengumpulkan pendapat khalayak untuk kemudian dianalisis oleh lembaga tersebut. Selanjutnya, dari *feedback* menghasilkan sebuah strategi sebagai bentuk langkah perbaikan, dengan menyusun rencana tindak lanjut. Dalam hal tersebut, BKPSDM Kabupaten Malang menerapkan strategi *reactor defender*, dimana sebuah organisasi merespons atas situasi organisasi namun dengan sangat lambat dan perlu adanya penyesuaian, serta kinerja yang dilakukan stabil dan cenderung monoton dengan jangkauan yang sangat pendek.

2. Identifikasi faktor yang mempengaruhi penurunan IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) di kantor BKPSDM Kabupaten Malang yaitu :

a. Faktor Internal

- 1.) Waktu Pelayanan
- 2.) Sistem, Mekanisme dan Prosedur
- 3.) Persyaratan

b. Faktor Eksternal

- 1.) Adanya Covid-19
- 2.) Kegiatan Lainnya

Saran

Berdasarkan pembahasan mengenai respons instansi pemerintah yaitu BKPSDM Kabupaten Malang dalam penurunan IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat), maka dapat direkomendasikan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil IKM tahun 2022 triwulan 1 yang mengalami peningkatan dari tahun 2021, maka pelaksanaan Monev dapat berjalan dengan baik dan tepat. Selanjutnya, diharapkan pelaksanaan Monev untuk lebih baik dan tepat waktu.
2. Mungkin untuk selanjutnya dapat dilaksanakan survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) secara online.

Daftar Pustaka

Sumber Buku :

- Anggito, Albi dan Setiawan, Johan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi : CV. Jejak.
- Frida, Catharina Vista Okta. 2020. *Manajemen Kinerja*. Guepedia.
- Hartono, Jogiyanto. 2018. *Metoda Pengumpulan dan Teknik Analisis Data*. Yogyakarta : Andi.
- Kartono, Salim. 2008. *Daring To Begin : Berani Memulai, Berani Sukses*. Jakarta Selatan : Trans Media Pustaka.
- Mardiasmo. 2021. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.

- Manurung, Laurensius. 2010. *Strategi dan Inovasi Modal Bisnis Meningkatkan Kinerja Usaha*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Mulyawan, Rahman. 2016. *Birokrasi dan Pelayanan Publik*. Bandung : UNPADPRESS.
- Pearce II, John dan Robinson, Richard B. 2008. *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ramadhan, Muhammad. 2021. *Metode Penelitian*. Surabaya : Cipta Media Nusantara.
- Saifuddin, Ahmad. 2020. *Penyusunan Skala Psikologi*. Jakarta : Kencana.
- Silalahi, Elvie Maria. 2021. *Improve Your Employee Productivity and Performance*. Deepublish.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suharli, J.L. Michell. 2013. *Awareness*. Gramedia Pustaka Utama.
- Taufiq, Mohamad Wirzal. 2016. *Liver Your Highest Value*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Sumber Artikel :

- Dewi, Ratna Sari. *Proyeksi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Ombudsman [Internet], 24 januari. Available from : <<https://ombudsman.go.id/artikel/t/artikel--proyeksi-peningkatan-kualitas-pelayanan-publik-2020>>.

Undang-undang :

- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. 2004. Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pasal 1 ayat (1).

Sumber Internet :

- Bkpsdm.malangkab.go.id.