

**ANALISIS PELAKSANAAN KEBIJAKAN SURVEI IPK-IKM ONLINE
(STUDI KASUS: KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM REPUBLIK INDONESIA)**

*The Analysis of Online IPK-IKM Survey Implementation Policy
(Case Study: Ministry of Law and Human Rights Republic Of Indonesia)*

Willy Wibowo

Balitbang Hukum dan HAM, Kementerian Hukum dan HAM RI

e-mail : willywibowo70@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Article history:

Dikirim Tgl. : 12 Mei 2020

Revisi Pertama Tgl. : 18 Mei 2020

Diterima Tgl. : 13 Juni 2020

Kata Kunci :

Kebijakan, Survei IPK-IKM,
Kementerian Hukum dan HAM

Keywords :

*Policy, IPK-IKM Survey, Ministry
of Law and Human Rights*

Pada era milenial ini survei online banyak digunakan untuk mendapatkan data, karena efisiensi dan penghematan biaya merupakan faktor penting dalam penggunaan survei online. Data tersebut dapat dijadikan sebagai bahan membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan. Namun, survei *online* memiliki kelemahan hal itu diperoleh dari beberapa literatur mengungkapkan bahwa adanya *gap* yang dihasilkan dari survei *online*. Kementerian Hukum dan HAM melakukan survei *online* dengan diikuti 873 satuan kerja. Artikel ini akan dijelaskan pelaksanaan survei, problema yang dihadapi serta analisis *gap* antara hasil survei online dengan hasil verifikasi. Artikel ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian ini penting untuk dilakukan karena pada Tahun 2020, Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi menggunakan survei *online* dalam penentuan komponen hasil untuk menetapkan satuan kerja berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi serta adanya pandemi covid-19 yang membatasi ruang gerak Tim penilai untuk turun ke daerah. Survei ini juga dapat menjadi alat kontrol monitoring dan evaluasi untuk kualitas layanan publik. Dapat simpulkan pelaksanaan survei sudah berjalan optimal, ditemukan beberapa kendala serta adanya temuan *gap* antara hasil survei dengan hasil verifikasi perlu menjadi perhatian, survei ini berhasil untuk mengukur dan meningkatkan kualitas layanan publik di lingkungan Kemenkumham.

Abstract

In this era, online surveys are widely used to obtain data, because efficiency and cost savings are important factors in the use of online surveys. The data can be made as material for policy makers in order to improve service quality. However, online surveys have the drawbacks obtained from several literature that suggest differences that result from online surveys. The Ministry of Law and Human Rights conducted an online survey following 873 work units. This article will discuss surveys, issues discussed as well as analysis of gaps between online survey results and verification results. This article uses qualitative methods. This research is important to be carried out in 2020, the Ministry of Apparatus Empowerment and Bureaucracy Reform uses an online survey to determine the component of the results to install work units predicated as Corruption-Free Areas and to show Covid-19 pendemi moving in the motion of the Assessment Team for each region. This survey can also be a monitoring and evaluation control tool for the quality of public services. The results of verification need to be a concern, this survey was successful in measuring and improving the quality of public services in the Ministry of Law and Human Rights.

A. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sektor pelayanan, terutama yang menyangkut hak-hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat (pengguna layanan), saat ini belum

memenuhi harapan masyarakat. Hal ini dapat diketahui dari berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media masa dan jaringan sosial, sehingga memberikan dampak buruk terhadap pelayanan pemerintah, yang menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat.

Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan sektor publik masih cukup rendah hal ini dibuktikan dari beberapa penelitian empiris terhadap kualitas pelayanan di birokrasi pemerintahan daerah. Perkembangan pengguna layanan yang sangat dinamis, tingkat kehidupan pengguna layanan yang semakin membaik, merupakan indikasi dari *empowering* yang dialami oleh pengguna layanan (Thoha, 2001). Hal ini artinya pengguna layanan semakin sadar akan apa yang menjadi hak dan kewajibannya, masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan, kritis, berani melakukan kontrol dan aspirasinya terhadap penyelenggara layanan publik.

Salah satu upaya yang harus dilakukan dalam perbaikan pelayanan publik adalah melakukan survei kepuasan masyarakat kepada pengguna layanan dengan mengukur kepuasan pengguna layanan. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah untuk memperbaiki citra tersebut, misalnya dengan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara langsung maupun melalui kebijakan-kebijakan baik di tingkat pusat maupun daerah.

Survei kepada pengguna layanan didasari oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpanrb) Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat.

Dalam melakukan SKM diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja pelayanan yang pada pendapat masyarakat. Kegiatan SKM perlu dilaksanakan secara berkesinambungan, dengan maksud agar dapat diketahui perkembangan nilai kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Seperti survei indeks persepsi korupsi (IPK), survei indeks kepuasan masyarakat (IKM), dan survei Integeritas Internal organisasi, hasil survei dimaksudkan untuk mengetahui kepuasan masyarakat, persepsi korupsi dari satuan kerja (satker) dan evaluasi internal organisasi. Kemudian sebagai bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil untuk langkah perbaikan pelayanan.

Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) merupakan instansi yang mempunyai tugas dan fungsi di bidang pembangunan hukum dan HAM. Hal ini tercermin

dari berbagai Unit eselon I, seperti dibidang keimigrasian, pemasyarakatan, Pelayanan hukum, kekayaan intelektual, pembinaan hukum, pengembangangan sumber daya manusia (SDM). Kemenkumham mempunyai satker 11 Eselon I, 33 Kantor Wilayah (Kanwil), 139 UPT Imigrasi, 680 UPT Pemasyarakatan, 5 UPT Balai Harta Peninggalan dan 5 UPT Badan Diklat sehingga berjumlah 873 satker.

Banyaknya satker di lingkungan Kemenkumham membuat tantangan tersendiri untuk memetakan/mengukur apa kelebihan dan kelemahan setiap satker dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Untuk itu dilakukan Survei kepuasan masyarakat yang mengacu pada Permenpanrb Nomor 14 Tahun 2017, survei kepuasan masyarakat merupakan pengukuran secara komprehensif kegiatan tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran atas pendapat masyarakat, juga mendukung program Menpanrb dalam pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pada tahun 2019 bahwa survei yang dilaksanakan pada 113 satker, dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa kelemahan dan kendala. Seperti mengeluarkan biaya besar (Rp.500.974.000) digunakan untuk biaya perjalanan dinas dan pencetakan kusioner selain itu juga memakan waktu dalam pengolahan datanya.

Untuk itu pada tahun 2020, Kemenkumham merubah metode survei melalui *online* didasari kebijakan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Permenkumham) Nomor 29 Tahun 2019 tentang Pembangunan ZI Menuju WBK dan WBBM di lingkungan Kemenkumham. Survei *online* dinilai efektif dan efisien, karena hasil survei didapat secara *realtime*, menghemat anggaran, tidak ada konflik kepentingan, transparan, jangkauan luas seluruh Indonesia dan *margin eror* yang rendah. Dengan adanya kebijakan ini satker yang berada di kota maupun pedalaman kabupaten terpencil ikut melaksanakan survei *online*.

Dengan adanya perubahan metode survei yang dilakukan Kemenkumham tentu akan berimplikasi pada hasil survei, karena hasil survei bisa saja tidak sesuai dengan kondisi dilapangan. Karena, survei *online* terdapat kelemahan dalam hal validasi responden. Tidak bertemu secara langsung antara pihak yang melakukan survei dengan responden menjadikan tidak adanya kontrol

terhadap responden yang mengisi survei. Terlebih jika pihak pembuat survei tidak melibatkan surveyor yang secara langsung turun ke lapangan untuk mengawasi persebaran survei. Ditambah jika survei yang dilakukan berkaitan dengan pengambilan data terhadap responden yang berada pada daerah tertentu.

Artikel ini penting karena dapat menjawab apakah hasil survei *online* beda tipis dengan kondisi lapangan, kemudian dapat sebagai data dukung bagi Kementerian/Lembaga ketika melaksanakan kegiatan survei *online* yang serupa sehingga dapat mengurangi kendala yang terjadi dilapangan.

Survei yang dikembangkan oleh Kemenkumham tidak hanya digunakan di lingkungan Kemenkumham saja tetapi *platform ini* sudah dikembangkan pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Kejaksaan Republik Indonesia, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Pemerintah Provinsi DKI, Kemeterian ATR/BPN dan Mahkamah Agung.

Berangkat dari latar belakang permasalahan tersebut diatas, maka artikel "Analisis Pelaksanaan Kebijakan Survei IPK-IKM *Online* (Studi Kasus: Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia)" ini hendak membahas dan mendeskripsikan tentang berbagai hal mengenai bagaimana pelaksanaan Kebijakan survei IPK-IKM *online* di lingkungan Kemenkumham, apa kendala, dan analisis *gap* yang terjadi pada hasil survei setelah diverifikasi. Kemudian apakah survei ini dapat mengukur dan meningkatkan kualitas layanan publik.

B. LANDASAN TEORITIS

Pada bagian landasan teori penulis mengutip tinjauan penulis atas beberapa penelitian dan kajian ilmiah terdahulu yang relevan serta beberapa konsep yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini.

Pertama, pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Imam Lukito (2016: 1-94) menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat di lingkungan Kemenkumham masih rendah dan belum optimal. Survei yang dilakukan belum secara spesifik pada tiap jenis layanan, masih secara umum, belum ada format baku laporan hasil survei, masih banyak ditemukannya unit layanan yang

belum melaksanakan survei. Pemahaman pelaksana terhadap pentingnya survei masih rendah. *Resources* atau sumber daya, baik sumber daya manusia dan sarana prasarana perlu ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis dalam teknik-teknik pelaksanaan survei, penyusunan instrumen, pengolahan dan penyusunan laporan hasil survei sesuai dengan kaidah-kaidah yang baku. Kendala dalam proses pelaksanaan survei kepuasan masyarakat yaitu masih kurangnya pemahaman aturan, kurangnya komitmen pimpinan, minimnya kompetensi sumber daya manusia, keterbatasan sarana prasarana. Kendala lain yang dirasakan adalah kurangnya kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan survei tersebut.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Maduratna (2016: 197-211) bahwa Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan dari sektor publik masih cukup rendah hal ini dibuktikan dari beberapa penelitian empiris terhadap kualitas pelayanan di birokrasi pemerintahan daerah. Berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan kalangan akademisi dan birokrat tentang pelayanan publik di Indonesia, ternyata kondisinya masih seringkali "dianggap" belum baik dan memuaskan. Hal ini ditunjukkan dari kesimpulan yang dibuat oleh Agus Dwiyanto, dkk dalam GDS (Governance and Decentralization) 2002 di 20 propinsi di Indonesia tentang kinerja pelayanan publik menyebutkan "secara umum praktek penyelenggaraan pelayanan publik masih jauh dari prinsip - prinsip tata pemerintahan yang baik" (2003:102).

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Dhamiri (2014: 132-144) bahwa pengukuran kualitas pelayanan sebagai tolak ukur kualitas pelayanan apakah sudah memenuhi standar pelayanan minimal yang telah diisyaratkan oleh pemerintah. Kepuasan masyarakat dapat diketahui dengan melihat kualitas pelayanan dari masing-masing unsur yang telah ditentukan.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Siva Durga Prasad Nayak & Narayan (2019: 31-38) bahwa alat survei online adalah alat survei berbasis internet dengan kelebihan dan kekurangan di setiap tahap survei. Peneliti harus memutuskan untuk menggunakan alat survei online berdasarkan pengaturan studinya sendiri, populasi penelitian dan metodologi penelitian.

Pelayanan Publik

Moenir dalam buku Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia mendefinisikan pelayanan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem prosedur dan dengan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya (Moenir, 2006).

Pelayanan pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan atau merupakan proses yang berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Survei *online* juga tentunya memiliki kekurangan, misalnya dalam hal keamanan. Seseorang akan mudah memanipulasi data dengan mengikuti survei berkali-kali untuk mendapatkan hasil survei yang condong atau sesuai keinginan. Sistem survei online ini dapat digunakan pada industri-industri dalam skala besar, (Burhan, 2009).

Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik

Pelayanan Publik berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Pasal 1 ayat (1) tentang Pelayanan Publik didefinisikan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Penyelenggara yang dimaksud adalah instansi pemerintah ditingkat pusat/daerah maupun Badan Usaha Milik Negara/Daerah.. Konsekuensi dari kebijakan publik adalah kepada target kebijakan publik itu sendiri, baik itu pemerintah, sektor privat maupun masyarakat. Pada prinsipnya setiap kebijakan publik selalu ditindaklanjuti dengan implementasi kebijakan (Mahulae, P. J. M., & Nobrya, 2017).

C. METODE

Metode yang digunakan adalah mendeskripsikan dengan pendekatan kualitatif. Karena dilakukan dengan memahami, mengamati dan menangkap realitas/fenomena empirik yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi. Objek penelitian ini adalah peneliti di Balitbangkumham dan petugas verifikator hasil survey IPK-IKM *online*,

fokus penelitian ini adalah melihat pelaksanaan survei, kendala dan *gap* antara hasil survei dengan hasil verifikasi. Hambatannya adalah melakukan telaahan hasil survei dari 873 satuan kerja dan menganalisa laporan verifikasi monitoring per triwulan. Cara menyelesaikan kesulitan dapat teratasi karena bentuk data dapat dilihat melalui sistem tabulasi yang sudah terintegrasi aplikasi.

Penelitian ini dilaksanakan di Balitbangkumham, yang pelaksanaannya adalah awal Oktober 2019 sampai dengan Maret 2020. Instrumen penelitiannya menggunakan: 1. pengamatan (observasi langsung), yaitu dilakukan melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian; 2. wawancara mendalam (*indepth interview*), adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan para Informan dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

Sumber data terbagi 2, yaitu data primer yang diperoleh peneliti dari sumber asli, data primer dilakukan dengan pengambilan data-data terkait pengelolaan perikanan berkelanjutan di lapangan. Data sekunder sering juga disebut dengan penelitian meja (*desk study*).

Data sekunder bisa juga disebut sumber-sumber yang menjadi bahan penunjang dan melengkapi dalam suatu analisis. Data sekunder diperoleh dari sumber tertulis yang berasal dari laporan kegiatan, buku, internet, kamus dan dokumen resmi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dokumentasi, yaitu informasi diperoleh lewat fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, buku, arsip foto, hasil rapat, jurnal, hasil penelitian terdahulu yang relevan, peraturan perundang-undangan dan sebagainya. Analisis data dilakukan dengan tiga tahapan yaitu tahap reduksi data (merangkum dan memfokuskan pada data penting saja), display data (pemaparan data kemudian penarikan kesimpulan awal), dan kesimpulan atau verifikasi (hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian).

D. PEMBAHASAN

Pelaksanaan Kebijakan Survei

Kemenkumham telah melakukan pembangunan ZI sejak Tahun 2012 dari 873 satker yang terdiri dari unit-unit pengendalian integritas pada sektor strategis seperti aparat penegak hukum (Pemasyarakatan) dan kawasan terpadu

bandara/pelabuhan (Imigrasi) saat ini sudah 46 satker yang berpredikat WBK dan 4 satker WBBM.

Salah satu upaya percepatan pembangunan ZI di lingkungan Kemenkumham dengan mengembangkan aplikasi survei yaitu survei IPK-IKM *online*, aplikasi ini dinamakan 3A karena singkatan dari nama pembuat aplikasi ini pada saat itu, yaitu Asep Kurnia (Kepala Balitbangkumham), Ade Mulyana (Konsultan IT Balitbangkumham), dan Aman Riyadi (Kepala Pusat Kajian Kebijakan dan Pengembangan Balitbangkumham). Aplikasi survei ini berbasis *online* yang dapat menghitung secara otomatis dan *real time* hasil survei berdasarkan indikator penilaian dan pembobotan.

Penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam kebijakan pemerintah ditunjukkan dengan adanya *e-Government* yang merupakan sebuah kebijakan dimana pemerintah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk melayani penduduknya melalui media telepon, faximile, atau *e-mail*/internet (Yeni Denisa Lestari, Joko Tri Nugraha, 2019).

Layanan survei *IPK-IKM online* merupakan suatu layanan yang disediakan untuk menampung persepsi kepuasan masyarakat dan persepsi korupsi. Layanan ini tergolong dalam tipe aplikasi *Government to Citizens* (G-to-C), karena bertujuan untuk membangun interaksi antara pemerintah dengan masyarakatnya. Aplikasi ini bertujuan untuk mendekatkan pemerintah dengan masyarakatnya melalui indikator-indikator yang beragam dengan tujuan agar masyarakat dapat memberikan penilaian terhadap penyelenggaraan pemerintah.

Pembuatan kanal-kanal akses untuk aplikasi *G-to-C* ditujukan untuk mempermudah interaksi masyarakat dan pemerintahnya, bukan mempersulit interaksi diantara keduanya (Indrajit, 2016), juga untuk mendekatkan pemerintah dengan rakyat (Iskandar, 2017).

Pengembangan survei ini didasari oleh kegiatan survei yang dilakukan secara manual pada tahun 2019. Pada survei manual diawali dengan melakukan survei ke 113 satker kemudian kuisioner yang telah diisi responden *discan* lalu dikirim ke tim tabulasi untuk di proses pengolahan data. Proses pengolahan data membutuhkan waktu 3 jam untuk survei IPK-IKM dengan 80 responden yang dikerjakan oleh 2 orang.

Survei yang dilakukan secara manual di 113 satker mengeluarkan biaya Rp.500.974.000. jumlah yang besar tersebut digunakan untuk cetak kuisioner manual dan perjalanan dinas ke satker.

Biaya yang besar dan waktu yang lama membuat survei manual ini tidak efektif dan efisien. Berdasarkan studi kasus tersebut Kemenkumham mengembangkan Aplikasi 3A sebagai transformasi survei secara manual menjadi elektronik dengan asas *Transparent, Informative, Create, Action, and Actual*, diharapkan menjadi alat bantu kerja sehingga tercapai efisiensi waktu pelaksanaan survei dan proses pengolahan hasil survei.

Rangkaian proses survei *IPK-IKM online* terbagi menjadi 7 tahapan yang dilakukan secara bersamaan. Berikut tata cara survei:

1. *QR Code* survey IP-IKM yang telah didistribusikan wajib dipasang di ruang layanan dan/atau ruang tunggu yang letaknya strategis (dapat diakses oleh seluruh penerima layanan) dan diisi khusus oleh penerima layanan;
2. *QR Code* dapat dikirimkan melalui surat elektronik (*e-mail*) kepada penerima layananyang tidak memerlukan kehadiran fisik di tempat pelayanan(notaris, pemohon hak cipta dan pengguna layanan lainnya);
3. Pindai *QR Code* menggunakan telepon selular/tablet (android ataupun IOS);
4. Setelah memindai *QR Code* maka akan keluar laman survei dan pilihan jawaban dapat langsung diisi sesuai dengan pilihan masing-masing;
5. Terdapat 15 pertanyaan untuk survey IPK-IKM. Pertanyaan didahului dengan jenis layanan yang diterima. Apabila telah selesai menjawab, selanjutnya tekan tombol "kirim" hingga muncul keterangan "sukses";
6. Pelaksanaan Survei IPK-IKM direkomendasikan untuk menggunakan satu *gadget* (telepon seluler, tablet, laptop danlainnya) untuk satu responden dan satu kali pengisian survei;
7. Pelaksanaan survei IPK-IKM direkomendasikan untuk menggunakan jaringan internet masing-masing atau tidak menggunakan akses internet (wifi/lan) yang sama.

Survei *online* ini dibatasi ruang lingkupnya dengan beberapa indikator. Antara lain :

1. Survei harus dilakukan di jam kerja, Survei yang dilakukan di luar jam kerja akan ditolak oleh sistem (tidak *valid*);
2. Survei hanya bisa dilakukan oleh satu IP atau satu alat telepon seluler, jika dilakukan dengan IP yang sama akan di tolak sistem

(tidak *valid*);

3. Survei tidak bisa dilakukan dengan menggunakan wifi satker, hanya bisa menggunakan jaringan operator masing-masing telepon seluler.

Pembatasan ruang lingkup pada aplikasi survei IPK-IKM *online* dalam rangka validasi responden juga menggantikan peran pengawasan surveyor dalam pengawasan responden. Sedangkan survei hanya boleh dilakukan oleh satu telepon seluler dalam rangka menjaga agar responden hanya berasal dari daerah yang ditentukan. Survei ini dinilai efektif dan efisien, karena hasil survei didapat secara *realtime*, menghemat anggaran, tidak ada konflik kepentingan, transparan, jangkauan luas seluruh Indonesia dan *margin error* yang rendah.

Dalam proses kebijakan publik, implementasi kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. Implementasi kebijakan merupakan jembatan yang menghubungkan formulasi kebijakan dengan hasil (*outcome*) kebijakan yang diharapkan.

Suatu kebijakan publik tentunya dilaksanakan untuk memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat pengguna (*users*), harus ada rangkaian yang jelas terkait suatu implementasi kebijakan agar berjalan efisien dan efektif, ada aturan, penanggung jawab, kepatuhan terhadap kebijakan tersebut maupun manfaat atau dampak yang dirasakan (Lukito, 2016).

Hubungannya dengan pelaksanaan kebijakan pada pelaksanaan survei adalah dapat melihat kepatuhan satker melaksanakan survei. Pada lampiran Permenkumham Nomor 29 Tahun 2019 tentang Pembangunan ZI WBK dan WBBM di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM disebutkan *time schedule* pembangunan ZI diawali dengan survei *online* secara mandiri dilakukan pada bulan Oktober-Desember 2019, seluruh satker melakukan survei.

Kemudian pada bulan Desember hasil survei dipergunakan untuk menentukan calon satker yang akan disampaikan ke unit eselon 1. Pada bulan Mei survei dilaksanakan kembali untuk mendapatkan nilai survei indikator komponen hasil.

Dilakukannya survei pada akhir Tahun 2019 sebagai bahan monitoring dan evaluasi kepala satker untuk meningkatkan kualitas layanan publik ditempatnya. Agar pada bulan Mei pada saat dilaksanakan survei oleh Tim penilai internal sudah ada perbaikan kualitas layanan. Pertanyaan survei

telah disesuaikan dengan indikator yang ada pada Permanpanrb Nomor 14 Tahun 2017. Adapun pertanyaan dalam survei IPK-IKM *online*, sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai kemudahan prosedur alur pelayanan?
2. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai kemudahan persyaratan pelayanan?
3. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai kesesuaian biaya pelayanan yang dibayarkan dengan yang diinformasikan?
4. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai kesesuaian pelaksanaan waktu pelayanan dengan yang diinformasikan?
5. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai kesesuaian jangka waktu penyelesaian pelayanan dengan yang diinformasikan?
6. Berapa lama rata-rata respon dari petugas atau aplikasi sistem pelayanan?
7. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai kemampuan petugas/ keandalan aplikasi sistem pelayanan?
8. Menurut penilaian Bapak/Ibu, apakah petugas pada unit pelayanan ini bersikap jujur atau bertanggung jawab?
9. Menurut penilaian Bapak/Ibu, Apakah petugas pada unit pelayanan ini melakukan tindakan secara adil dan tidak diskriminatif?
10. Menurut penilaian Bapak/Ibu, apakah petugas memberikan pelayanan sesuai prosedur sehingga tidak mengindikasikan kecurangan?
11. Menurut penilaian Bapak/Ibu, apakah petugas tidak menerima pemberian imbalan uang/barang/ fasilitas diluar ketentuan yang berlaku?
12. Menurut penilaian Bapak/Ibu, apakah petugas tidak melakukan praktik pungutan liar (pungli)?
13. Menurut penilaian Bapak/Ibu, apakah tidak terdapat praktik percaloan/perantara/ biro jasa pada unit layanan ini?
14. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai kemudahan penggunaan aplikasi sistem pelayanan?
15. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu mengenai penanganan pengaduan pada unit layanan ini?

Dari 15 pertanyaan tersebut pengguna layanan dapat memberikan penilaian dengan memilih (A) Sangat Baik, (B) Baik, (C) Kurang Baik, (D) Tidak Baik. Dari penilaian tersebut akan dapat

dipetakan indikator mana yang memiliki nilai rendah, yang nantinya dapat di evaluasi dan melakukan perbaikan layanan atau pencegahan korupsi oleh Kepala satker.

Survei IPK-IKM *online* yang dilakukan pada Oktober-Desember 2019 dan Januari-Maret 2020 pada 873 satker di lingkungan Kemenkumham, mendapatkan data sebanyak 154.640 pengguna layanan yang mengisi survei. Dari hasil survei tersebut dilakukan pemetaan terhadap satker yang memiliki nilai IPK minimal 13,50 dan nilai IKM 16,00 yang berpotensi diusulkan meraih predikat WBK. Adapun hasil survei IPK-IKM tersebut sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pemetaan Satker

NO.	UPT	Periode	
		Okt-Des 19	Jan-Mar 20
1.	Unit Utama	3 Satker	9 Satker
2.	Kanwil	16 Satker	26 Satker
3.	Pemasyarakatan	177 Satker	604 Satker
4.	Imigrasi	43 Satker	110 Satker
5.	BHP	1 Satker	5 Satker
6.	Badiklat	1 Satker	-
	Jumlah	241 Satker	757 Satker

Sumber : Balitbangkumham, 2020.

Berdasarkan tabel 1 dari 873 satker yang terdiri dari Unit utama, UPT Imigrasi, UPT Pemasyarakatan, Badiklat, BHP, maupun kanwil terlihat sebanyak 757 atau sekitar 84% satker di lingkungan Kemenkumham dapat diusulkan meraih WBK atau WBBM. Ada sebanyak 139 atau sekitar 16% satker yang belum dapat diusulkan karena mendapat nilai dibawah standar minimal WBK.

Pelaksanaan survei IPK-IKM *online* pada triwulan 1, sudah di tutup pada 31 Maret 2020 akan kembali di *reset* ulang sehingga jumlah rspoden kembali dari nol. Berdasarkan data terdapat satker dengan jumlah responden terbanyak sebesar 1.275 pada satker Kantor Imigrasi.

Dalam Permenpanrb nomor 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM pada lampiran disebutkan minimal jumlah responden yang dilakukan survei adalah 30 responden untuk satu unit kerja. Jika dihubungkan dengan survei yang dilaksanakan Balitbangkumham yang jumlah respondennya banyak adalah semakin banyak jumlah responden maka kualitas survei semakin terjaga kualitasnya.

Berikut rekapitulasi jumlah rspoden terbanyak:

Tabel 2. Rekapitulasi Responden Terbanyak

NO.	UPT Imigrasi dan Pemasyarakatan	Jumlah Responden
1.	Kanim Kelas I TPI Cirebon	1.275
2.	Kanim Kelas I Jaksel	1.232
3.	Kanim Kelas I TPI Jaktim	1.230
4.	Lapas Kelas IIB Takalar	492
5.	Lapas Kelas IIA Magelang	387
6.	Rutan Kelas II Kendari	373

Sumber : Balitbangkumham, 2020.

Secara umum, berdasarkan tabel 2 jumlah satker pada periode Januari-Maret 2020 mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan pelaksanaan survei pada periode Oktober-Desember 2019. Hal ini menandakan, sebagian besar kualitas pelayanan publik satker di lingkungan Kemenkumham telah mengalami perbaikan.

Kenaikan terjadi pada 9 unsur pertanyaan IKM, variabel biaya menjadi unsur pertanyaan dengan kenaikan skor terendah yakni 0,64 poin atau 3,45%. Sedangkan, dari 6 unsur pertanyaan IPK, variabel percaloan menjadi unsur pertanyaan dengan kenaikan skor terendah yakni 0,14 poin atau 1,02%.

Keberadaan calo dalam pengurusan layanan publik di Kemenkumham, saat ini hampir sudah tidak ada. Hal ini karena adanya inovasi pelayanan yang dilakukan melalui aplikasi, agar sebisa mungkin mengurangi tatap muka seperti layanan antrian paspor *online*, layanan pendaftaran Kekayaan Intelektual *online*, layanan AHU *online*.

Agar hasil survei dapat menjadi data yang dapat dipertanggungjawabkan maka telah dilakukan kegiatan verifikasi hasil survei IPK-IKM *online*. Verifikasi dilaksanakan pada tanggal 1 s.d 29 Februari 2020. Tujuan dari kegiatan verifikasi:

1. Untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas hasil survei IPK-IKM *online* pada satker yang berpotensi WBK/WBBM;
2. Untuk mengetahui tingkat pemahaman responden terhadap instrument survei IPK/IKM;
3. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi satker dalam pelaksanaan survei IPK-IKM *online*.

Ruang lingkup verifikasi terbagi menjadi 2, yaitu responden (pegawai satker di lingkungan Kemenkumham dan pengguna layanan) dan subyek dan obyek verifikasi. Adapun subyek dan obyek verifikasi sebagai berikut:

1. Subyek kegiatan verifikasi adalah Satker Kemenkumham yang berdasarkan hasil survei Mandiri IPK-IKM *online* dengan menggunakan QR code periode Oktober - Desember 2019 dan Januari - Maret 2020 memiliki nilai IPK minimal 13,50 dan IKM minimal 16,00 serta responden minimal 30 orang.
2. Obyek kegiatan verifikasi meliputi:
 - a) Sumber Daya Manusia (SDM), meliputi jumlah pegawai, jumlah pegawai terkait layanan dan profesionalisme pegawai;
 - b) Sumber perolehan sarana dan prasarana;
 - c) Ketersediaan layanan internet;
 - d) Pengelolaan layanan pengaduan;
 - e) Waktu pelaksanaan survei *online* (kesesuaian waktu pelaksanaan pengisian survei);
 - f) Pertanyaan survei IPK-IKM;
 - g) Pemahaman responden terhadap pertanyaan dalam survei IPK-IKM;
 - h) Penempatan QR Code survei IPK-IKM *online*.

Verifikasi dilakukan terhadap 342 satker diseluruh Indonesia, yang memiliki nilai IPK minimal 13,50 dan nilai IKM 16,00 yang berpotensi diusulkan meraih predikat WBK. Adapun hasil verifikasi IPK-IKM tersebut sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Verifikasi

NO.	UPT	Hasil	
		Survei	Verifikasi
1.	Kanwil	20 Satker	15 Satker
2.	Pemasyarakatan	246 Satker	197 Satker
3.	Imigrasi	73 Satker	47 Satker
4.	BHP	1 Satker	1 Satker
5.	Badiklat	2 Satker	2 Satker
	Jumlah	342 Satker	262 Satker

Sumber : *Balitbangkumham, 2020.*

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa hasil verifikasi dari hasil survei IPK-IKM *online* mendapatkan 262 atau 76% satker yang benar-benar memiliki nilai IPK minimal 13,50 dan nilai IKM 16,00 yang berpotensi diusulkan meraih predikat WBK. Kemudian sebanyak 80 satker perlu melakukan perbaikan dan penguatan dari Unit utama masing-masing.

Pada umumnya responden memahami pertanyaan-pertanyaan survei, namun demikian terdapat beberapa pertanyaan kuesioner yang tidak dapat dipahami oleh responden. Hal-hal yang tidak dipahami oleh responden antara lain:

1. Pertanyaan mengenai biaya, mayoritas pengunjung tidak terlalu memahami ketika baru sekali mendapat pertanyaan, hal ini perlu penjelasan lebih lanjut dari verifikator dikarenakan memang pada dasarnya secara umum layanan di Lapas/Rutan tidak dikenakan biaya;
2. Responden telah memahami pertanyaan tersebut namun perlu disertai dengan contoh-contoh konkrit dan penjelasan lebih rinci dari verifikator;
3. Responden telah memahami pertanyaan tersebut, namun sebagian kecil tidak paham karena susunan kalimat yang baku dan kata “diinformasikan” pada pertanyaan nomor 3 sampai dengan nomor 5 tidak begitu dipahami. Tapi secara umum mayoritas pengunjung mengerti akan maksud dari pertanyaan ini;
4. Pada bagian pertanyaan nomor 6 mayoritas pengunjung tidak terlalu memahami ketika sekali mendapat pertanyaan dikarenakan pilihan jawaban dalam pertanyaan ini tidak sinkron dengan pertanyaannya, mungkin pilihan jawabannya yang tepat ialah cepat, lambat, dsb. Responden kurang paham, dikarenakan kalimat pertanyaan menanyakan waktu (berapa lama), demikian juga kata “respon” tidak dimengerti oleh responden, dan tidak tahu tentang aplikasi sistem pelayanan;
5. Sedangkan untuk pertanyaan nomor 8 sampai dengan nomor 13 yang setiap pertanyaannya diawali dengan kata “apakah”, seyogyanya menurut responden pilihan jawabannya bukanlah “Sangat Buruk, Buruk, Kurang, Cukup, Baik dan Sangat Baik”. Akan tetapi jawaban untuk pertanyaan tersebut cukup diberikan pilihan “Ya” dan “Tidak”, “Sesuai dan Tidak Sesuai”, “Ada dan Tidak Ada”. Sehingga sebagian responden merasa bingung.

Masih terdapat kekurangan pemahaman responden atas pertanyaan terkait kemampuan petugas/keandalan aplikasi sistem pelayanan, biaya, waktu penyelesaian, lama rata-rata respon dari petugas, kemudahan penggunaan aplikasi sistem pelayanan, tindakan mengindikasikan kecurangan dan layanan pengaduan. Hal ini dikarenakan, responden cenderung menghubungkan pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan layanan yang diberikan oleh Kanwil,

Direktorat Jenderal Pemasarakatan, Direktorat Administrasi Hukum Umum, Direktorat Jenderal Imigrasi, Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual dan Badan Pengembangan Sumber daya Manusia.

Tabel 4. Hasil Survei dan Verifikasi Kanim Kelas I Khusus Non TPI Jakarta Selatan

No.	Survei Okt-Des 19		Verifikasi Feb 20		Survei Jan-Mer 20	
	IPK	IKM	IPK	IKM	IPK	IKM
1.	13,46	17,86	14,14	18,22	14,12	19,05

Sumber : *Balitbangkumham, 2020.*

Pada tabel 4 dapat dilihat hasil survei IPK-IKM *online* pada 2 periode dan hasil verifikasi. Adanya peningkatan hasil survei pada periode bulan Januari-Maret 2020 dengan responden 1.232. Metode wawancara yang digunakan dalam verifikasi survei IPK-IKM ini membuat verifikator dapat menggali secara lebih mendalam jawaban-jawaban responden. Hal ini yang menjadi faktor yang kuat adanya perbedaan-perbedaan dari hasil survei IPK-IKM *online* yang dilakukan secara mandiri.

Sesuai dengan Permenkumham Nomor 29 Tahun 2019 tentang Pembangunan ZI Menuju WBK dan WBBM di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, hasil kegiatan verifikasi ini disampaikan kepada masing-masing unit utama kemudian dapat menjadi acuan bagi unit utama dalam mengusulkan Satker yang berpotensi meraih WBK/WBBM. Sasarannya, Satker yang akan diusulkan tersebut merupakan Satker yang memenuhi ketentuan baik dalam proses pelaksanaan maupun hasilnya.

Hal tersebut diatas sudah dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pemasarakatan dalam surat keputusan Direktur Jenderal Pemasarakatan Nomor: PAS-32.UM.01.03 Tahun 2020 tentang penghargaan kepada satker Pemasarakatan yang telah melaksanakan pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM, dalam surat tersebut diusulkan sebanyak 590 satker meraih predikat WBK dan 21 satker WBBM.

Perkembangan dunia memasuki revolusi industri 4.0 memaksa sumber daya manusi (SDM) untuk mempunyai kompetensi-kompetensi yang baru agar bisa bersaing dengan kemajuan yang ada. Begitupun satker di lingkungan Kemenkumham, juga dituntut untuk memanfaatkan tehnologi informasi khususnya aplikasi survey 3A Survei *IPK-IKMonline*.

Namun dalam kenyataannya, ada saja satker yang belum memanfaatkan sepenuhnya kemajuan aplikasi survei ini. Fakta ini bisa disebabkan oleh banyak faktor, antara lain SDM, komitmen pimpinan dan juga sarana prasarana yang ada tentunya hal ini harus menjadi perhatian.

Kendala pelaksanaan survei dan Mengefektifkan Survei

Adanya aplikasi 3A survey IPK-IKM *online* hanya sebagai alat untuk mengukur kualitas pelayanan publik maupun persepsi korupsi pada satker. Puas tidaknya pengguna layanan tergantung pada satker itu sendiri dalam memberikan pelayanan.

Namun, pada kenyataannya tidak setiap layanan yang diberikan oleh satker dapat memuaskan pengguna, tentu saja ada faktor-faktor yang menghambat layanan. Begitupun dengan pelaksanaan survei IPK-IKM *online* yang dilakukan di lingkungan Kemenkumham, dalam pelaksanaannya menemui beberapa kendala dan hambatan. Kendala yang dihadapi oleh satker terkait pengisian survey IPK-IKM, secara umum dapat dikategorikan sebagai berikut :

Sarana, hampir semua satker mengalami kendala ini. (1) Karena tidak semua pengguna layanan memiliki telepon selular yang kompetibel untuk pengisian survei, seperti yang terjadi di satker yang lokasinya berada di pedalaman atau kabupaten baru mayoritas pengguna layanannya adalah masyarakat yang bekerja sebagai petani, nelayan dan pekerjaan tidak tetap, (2) Kemudian tidak semua pengguna layanan bersedia untuk mengunduh aplikasi *scanner barcode/QR code* dengan alasan menghabiskan kuota internet dan memori yang sudah penuh, (3) Tidak semua pengguna layanan memiliki akses internet, ini merupakan dilema bagi petugas pelayanan karena sudah menjelaskan tata cara pengisian tetapi pengguna layanan tidak bisa melakukan survei, (4) belum tersedianya pertanyaan survei IPK-IKM versi Bahasa Indonesia populer dan Bahasa Inggris, hal ini menjadi kendala bagi pengguna layanan warga negara asing biasanya di kantor imigrasi, rumah detensi imigrasi dan Tempat Pemeriksa Imigrasi di bandara maupun pelabuhan.

Metode pelaksanaan survei, (1) tidak semua pengguna layanan di satker mengerti tata cara pengisian survei dengan menggunakan QR Code, survei dengan metode baru ini belum membumi bagi pengguna layanan, hal ini menjadi tantangan sendiri bagi petugas layanan/Duta layanan untuk

menjelaskan tata caranya walaupun sudah ada penjelasannya di banner, (2) Satker menginformasikan bahwa pengisian survei dapat dilakukan menggunakan tautan survei sehingga menyebabkan pengguna layanan mengisi survei diluar jam kerja layanan sehingga survei di terima oleh sistem dianggap tidak *valid*, kasus ini banyak terjadi pada satker yang menempelkan *Qr Code* pada laman website, atau layanan kenotarisiran, layanan hak cipta dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi (Bandara dan Pelabuhan).

Kesediaan pengguna layanan untuk mengisi survei, (1) Tidak semua pengguna layanan bersedia mengisi survei dikarenakan keterbatasan waktu, kebanyakan kasus ini terjadi pada pengguna layanan ibu-ibu yang sibuk mengurus anak dan barang bawaan ketika di satker, (2) Tidak semua responden dapat membaca, penulis sendiri sudah beberapa kali menemukannya pengguna layanan yang mengeluh tidak bisa membaca karena tulisan yang ada di telepon selularnya terlalu kecil atau tidak membawa kacamata, (3) Tidak semua responden berkenan menggunakan paket data pribadi untuk pengisian survei, sementara itu survei tidak bisa dilakukan dengan menggunakan wifi kantor, (4) Pengguna layanan takut mengisi survei, biasanya kasus ini ditemui pada satker Pemasyarakatan karena takut keluarganya dapat masalah. Hal diatas merupakan salah satu bentuk kurangnya dukungan masyarakat atau pengguna layanan terhadap kebijakan (Sulmiah, Herlina Sakawati, Widyawati, 2019).

Pemahaman petugas pelaksana survei pada satker, (1) Kanwil salah mendistribusikan *Qr Code* kepada masing-masing satker, dalam pendistribusian ini banyak yang tertukar *Qr Code* masing-masing satker, (2) Petugas satker salah menempatkan *Qr Code* untuk survei kebutuhan konsumen dan survei integritas, contohnya *Qr Code* untuk pengguna layanan ditempatkan di ruang kerja sementara *Qr Code* Internal organisasi ditempatkan di ruang pendaftaran layanan, (3) Petugas satker kurang memberikan informasi terkait maksud dan tujuan pengisian survei kepada pengguna layanan, banyak ditemui pengguna layanan setelah selesai urusannya di satker langsung pulang tanpa mengisi survei, semakin baik komunikasi yang dilakukan maka akan semakin dekat pula produk kebijakan dengan tingkat efektivitasnya padahal - (Wida, S. A.,

Supatmoko, D., & Kurrohman, 2017). (4) Tidak sampainya informasi dari Kanwil kepada seluruh satker bahwa pengisian survei dilaksanakan secara berkelanjutan (setiap triwulan). Menurut Sasmito, dkk (2018: 73) Dalam implementasi terkadang ada ketidaksinkronan dengan tujuan program sehingga diperlukan pengawasan dan pemantauan yang lebih mendalam, serta penguatan sumber daya manusia kepada penerima manfaat agar bisa lebih berkomitmen dengan peraturan yang telah ada (Permana, A. C., Sasmito, C., & Gunawan, 2018).

Dari beberapa kendala diatas seharusnya dapat diminimalisir karena Survei *IPK-IKM online* yang dilakukan ini berbeda dengan survei dahulu seperti survei yang sebatas dibagian layanan kunjungan dengan cara menempatkan 3 buah kotak dengan warna hijau, kuning dan merah yang berarti baik untuk warna Hijau, cukup untuk warna Kuning dan buruk untuk warna merah. Kita masih ingat penempatan kotak tersebut di lokasi terbuka menimbulkan adanya kecenderungan bahwa pengguna layanan merasa tidak aman, segan atau bahkan takut untuk memberikan penilaian secara jujur.

Sudah seharusnya aturan dan ketentuan yang sudah ada dan dibuat di pusat, harus dilaksanakan dengan serius dan disiplin. Selain itu diperlukan adanya komunikasi dan penyebaran informasi terkait aturan suatu kebijakan. Komunikasi merupakan faktor yang penting di dalam implementasi kebijakan, komunikasi sangat menentukan berjalan tidaknya suatu kebijakan, yaitu implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuantujuan kebijakan dipahami oleh individu individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementors mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu.

Tabel 5 adalah gambaran kendala teknis tersebut terkait dengan survei yang masuk ditolak oleh sistem, tercatat pada periode bulan Oktober-Desember 2019 sebanyak 10,341 dan pada periode Januari-Maret 2020 sebanyak 24,968 hasil survei yang tidak *valid*.

Termasuk kedalam data yang tidak *valid* karena pengisian survei diluar jam kerja layanan, nomor telepon selular yang sama dan menggunakan wifi satker.

Tabel. 5 Jumlah Survei Yang Tidak *valid*

NO.	Provinsi	Periode		NO.	Provinsi	Periode	
		Okt-Des 19	Jan-Mar 20			Okt-Des 19	Jan-Mar 20
1.	Jawa Tengah	1.271	3.060	18.	Bengkulu	28	300
2.	Sumatera Utara	2.337	2.796	19.	DIY	204	293
3.	Jawa Timur	2.787	2.146	20.	Kalimantan Timur	614	288
4.	DKI	876	1.700	21.	Bangka Belitung	106	226
5.	Jawa Barat	1.694	1.660	22.	Nusa Tenggara Timur	966	216
6.	Aceh	86	1.339	23.	Papua	144	208
7.	Sumatera Selatan	146	1.327	24.	Nusa Tenggara Barat	350	204
8.	Sumatera Barat	297	1.305	25.	Jambi	476	194
9.	Lampung	1.265	1.248	26.	Sulawesi Tenggara	128	194
10.	Kep. Riau	72	917	27.	Papua Barat	197	171
11.	Bali	234	886	28.	Gorontalo	346	165
12.	Kalimantan Barat	76	843	29.	Maluku utara	410	161
13.	Riau	370	825	30.	Sulawesi Tengah	203	153
14.	Sulawesi Selatan	627	608	31.	Sulawesi Barat	504	141
15.	Banten	585	444	32.	Sulawesi Utara	8	120
16.	Maluku	261	415	33.	Kalimantan Tengah	249	80
17.	Kalimantan Selatan	360	335	34.	Kalimantan Utara	0	0

Sumber: Aplikasi 3A, 2020

Berdasarkan data pada tabel 5, Jawa Tengah merupakan provinsi terbanyak yang pengisian surveinya tidak *valid*, kurang lebih 3,060 pengguna layanan. Memang setiap periode ada provinsi yang naik dan turun tetapi dengan adanya tren yang meningkat hal perlunya perhatian dari Balitbangkumham untuk mengurangi jumlah. Melihat jumlah data pengisian survei yang tidak *valid* begitu besar, hal ini terjadi karena dibatasinya ruang lingkup pengisian survei.

Tujuan dibatasinya survei agar data yang masuk benar-benar sudah melewati persyaratan sehingga hasilnya dapat dipertanggung jawabkan. Dari ketiga ruang lingkup sebaiknya diberikan toleransi karena jika diterapkan survei harus dilakukan pada jam kerja, maka satker yang termasuk strategi nasional pencegahan korupsi. Seperti Imigrasi yang memiliki tempat pemeriksaan Imigrasi seperti Bandara dan Pelabuhan jam kerjanya 24 jam.

Terkait dengan pengguna layanan yang mengisi survei diluar jam kerja layanan, dengan alasan sangat tergesa-gesa, jadi mereka tidak sempat mengisi survei ketika mereka selesai menggunakan layanan, akhirnya petugas Lapas/Bapas/Rutan mengirimkan *link* survei mandiri untuk diisi dari rumah atau tempat kerja pengguna layanan. Untuk responden yang mengisi survei secara berulang pada jam kerja layanan, karena petugas dan pengguna layanan yang tidak mengetahui tata cara dalam mengisi survei, sehingga setiap ada pengguna layanan, petugas mengarahkan untuk mengisi survei, padahal

pengguna layanan telah mengisi survei sebelumnya. Kemudian untuk responden yang berulang mengisi survei dalam batas toleransi jam kerja layanan, karena pada saat pengisian survei sinyal handphone tidak stabil, sehingga memungkinkan pengguna layanan mengisi survei setibanya dirumah pada saat jam layanan sudah habis.

Kemudian tidak diperbolehkannya menggunakan internet satker atau wifi juga sebaiknya diberikan toleransi, karena bisa saja dengan diberikannya wifi gratis pengguna layanan akan bersedia mengisi survei. Secara umum Survei IPK-IKM *online* sudah dilaksanakan pada 2 periode bulan Oktober-Desember 2019 dan Januari-Maret 2020, hasilnya sesuai dengan asas Reformasi Birokrasi yaitu efektif dan efisien menghemat waktu, tenaga dan anggaran.

Akan tetapi aplikasi 3A hanyalah sebuah alat untuk membantu melihat kepuasan masyarakat dan persepsi korupsi. Sebagai alat tentunya tidak dapat bekerja sendiri tetapi memerlukan petugas pelayanan yang menjelaskan kepada pengguna layanan untuk mengisinya.

Dari semua kendala yang dijelaskan diatas ternyata ada juga kendala terkait budaya baik satker maupun pengguna layanan. Budaya kerja pada satker, yaitu belum semua satker sepenuhnya berorientasi pada budaya kerja kepuasan publik. Artinya belum semua satker yang serius akan pentingnya kepuasan publik dengan cara memperbaiki pelayanan, otomatis berdampak pada rendahnya kesadaran petugas untuk melayani

pengguna layanan dan mengarahkan pengguna layanan untuk mengisi survei. Perintah implementasi dalam kebijakan bisa jadi diteruskan dengan jelas dan konsisten oleh pelaksana, tetapi jika pelaksana kekurangan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kebijakan, maka implementasi cenderung tidak akan efektif (Ramadani, 2019). Sumber daya dimaksud merupakan pegawai, wewenang dan fasilitas dalam melaksanakan kebijakan.

Menurut (Nugraha, 2018) sosialisasi penggunaan *e-Government* yang paling baik dan efektif adalah dari mulut ke mulut, dalam arti bahwa pengalaman sukses seseorang berinteraksi melalui pemerintah melalui fasilitas teknologi informasi merupakan hal yang sangat berharga. Konsep *e-Government* bukan sekedar menekankan pada adanya perubahan kinerja yang baik dari pemerintah kepada masyarakatnya, namun lebih jauh berarti adanya transformasi pendekatan penyelenggaraan sebuah pemerintahan yang awalnya berpusat pada pemerintah (eksekutif) menuju kepada yang berpusat masyarakat (demokrasi).

Budaya masyarakat yang belum terbiasa mengisi survei setelah menggunakan layanan, padahal ketika penulis bertanya bagaimana kualitas layanan di satker, rata-rata menjawab baik sekali pelayanannya. Perlu adanya edukasi secara rutin oleh satker agar pengguna layanan mengisi survei dan menjadi.

Dari sekian banyak kendala yang sudah dibahas menurut penulis yang harus menjadi perhatian adalah belum terintegrasinya pengukuran kepuasan masyarakat dengan layanan yang diberikan. Karenanya, muncul asumsi bahwa pengukuran kepuasan merupakan langkah evaluatif yang terpisah dari kerangka kerja layanan secara keseluruhan. Pertanyaan yang diberikan bersifat umum walaupun jenis layanan yang diselenggarakan oleh satuan kerja berbeda (pertanyaan untuk seluruh jenis layanan adalah sama), tetapi pengguna layanan sudah paham. Kepuasan terjadi apabila kenyataan yang diharapkan lebih tinggi sedangkan sebaliknya jika kenyataan kurang dari yang diharapkan maka terjadi ketidakpuasan para pengguna (Raisa, 2019).

Sesuai dengan Permenpanrb nomor 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM pada lampiran disebutkan bahwa TIM survei harus memperhatikan komposisi responden terkait jenis pelayanan yang dimiliki oleh unit kerja. Hal ini untuk memastikan bahwa hasil

survei akan menggambarkan kualitas dari semua jenis pelayanan yang diberikan oleh unit kerja. Untuk mencapai hasil yang dimaksud perlunya mengembangkan pertanyaan survei IPK-IKM *online* sesuai dengan layanan yang ada di satker.

Hasil Analisis *gap*

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu langkah awal untuk mendukung program pemerintah untuk melakukan penataan sistem penyelenggaraan organisasi yang baik, efektif dan efisien sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat dan profesional dalam mewujudkan *good governance* dan *clean government*. Namun pada kenyataannya terdapat kendala-kendala yang dihadapi seperti penyalahgunaan wewenang, praktek KKN, diskriminasi dan lemahnya pengawasan. Untuk mencegah terjadinya hal tersebut dilakukan lah langkah strategis melalui pembangunan ZI dengan menetapkan satuan kerja berpredikat WBK dan WBBM.

Penetapan satker WBK / WBBM dimaksudkan sebagai kompetisi dan area percontohan penerapan reformasi birokrasi pada satker dengan berdasarkan Permenpanrb Nomor 10 Tahun 2019 tentang pedoman pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM di lingkungan instansi Pemerintah. Salah satu syarat dalam penetapan satuan kerja berpredikat WBK/WBBM adalah nilai komponen hasil melalui survei IPK, survei IKM.

Untuk mencapai hal tersebut harus ditempuh dengan proses dan komitmen yang tinggi oleh setiap pimpinan satker beserta jajarannya. Bukan diraih dengan cara yang curang atau tidak etis seperti pengarahannya massa, mobilisasi dan setting, agar semua dapat tercapai maka perlu adanya pengetesan atau verifikasi pada hasil survei.

Dengan memperhatikan pelaksanaan survei IPK-IKM *online* pada periode bulan Oktober-Desember 2019 dan Januari-Maret 2020, Kemenkumham perlu terus berupaya memaksimalkan aplikasi survei 3A agar dapat memenuhi apa yang telah diamanatkan oleh Permenkumham Nomor 29 Tahun 2019 tentang pembangunan ZI menuju WBK/WBBM yaitu mendukung percepatan pembangunan ZI di lingkungan Kemenkumham.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Turk et al., (2018: 1-15) mengungkapkan bahwa adanya *gap* potensial dalam pelaporan banyak item daftar periksa yang diperlukan dalam studi survei berbasis web dan non-web termasuk pengembangan, deskripsi dan pengujian kuisioner, iklan dan

administrasi. Dari penelitian tersebut ternyata ditemukan *gap* pada hasil survei dengan hasil verifikasi IPK-IKM *online*.

Kesenjangan dapat dilihat dari hasil survei pada tabel 6 dengan hasil verifikasi yakni dari hasil survei *online* terdapat 342 satker yang telah memenuhi standar nilai IPK minimal 13,50 dan nilai IKM 16,00 yang berpotensi diusulkan meraih predikat WBK. Kemudian hasil survei tersebut diverifikasi dengan tahapan-tahapan yang sudah dijelaskan pembahasan pelaksanaan survei, hasilnya hanya hanya 262 satker yang memenuhi standar nilai IPK. Seperti rincian pada tabel berikut :

Tabel 6. *Gap* Hasil Verifikasi

No.	Hasil Survei	Verifikasi	Gap
1.	342 Satker	262 Satker	80 Satker (24%)

Sumber : diolah penulis, 2020.

Perbedaan hasil/*gap* bisa saja terjadi karena verifikator melakukan wawancara dengan responden/pengguna layanan, lebih banyak melakukan pengembangan pertanyaan seperti memberikan analogi pelayanan yang telah diterima oleh pengguna layanan baik itu layanan maupun tindakan korupsi yang dilakukan oleh petugas. Bahkan seringkali verifikator mendapat informasi tentang praktek korupsi yang kepala satker sendiri tidak mengetahuinya.

Verifikator juga menerapkan proses *screening* pengguna layanan sesuai dengan SOP yaitu haruslah orang yang pernah menggunakan pada survei *online* tahapan ini biasanya tidak dilakukan, keterbukaan menjadi kunci hasil verifikasi yang akurat dengan proses tatap muka pengguna layanan merasa yakin pilihannya merupakan jalan perbaikan bagi satker. Serta adanya verifikator berfungsi sebagai pengawasan terhadap validitas pengguna layanan.

Menurut data yang sudah dianalisis hasil verifikasi rata-rata cenderung konsisten dengan survei IPK-IKM *online*, namun demikian konsistensi tersebut tidak dapat serta-merta menjawab kesesuaian empiris antara survei IPK-IKM *online* dengan keadaan sesungguhnya di lapangan.

Hal ini disebabkan oleh metode verifikasi yang tidak didesain untuk menjelaskan kesesuaian antara survei mandiri dengan fakta lapangan. Ketika survei mandiri dilakukan sendiri oleh penerima layanan sebagai responden, verifikasi

justru mengandalkan kemampuan interpretatif verifikator atas jawaban responden.

Namun demikian, skor indeks survei IPK-IKM *online* periode bulan Oktober-Desember 2019 dan periode bulan Januari-Maret 2020, dapat menggambarkan angka yang relatif serupa dengan hasil verifikasi. Perlu ditekankan bahwa kesamaan angka tersebut tidak dapat menjadi justifikasi bahwa survei IPK-IKM sesuai dengan fakta empiris di UPT yang menjadi objek.

Ada dua pendapat yang penulis temukan pada saat melakukan wawancara dengan verifikator yang telah turun lapangan untuk melakukan verifikasi pendapat yang pertama adalah hasil skor survei yang dilakukan mempunyai kesamaan dengan nilai skor verifikasi hal ini menandakan survei sudah menggambarkan kondisi sesungguhnya di lapangan/satker tanpa ada kecurangan, mobilisasi masa dan pengarahan.

Pendapat yang kedua hasil verifikasi tidak menggambarkan kondisi yang sesungguhnya di lapangan karena mempunyai metode yang berada satu sama lain. Wawancara yang dilakukan oleh verifikator banyak diwarnai dengan pengembangan pertanyaan sehingga responden/pengguna layanan memilih jawaban yang sesuai yang dialaminya.

Dari kedua pendapat tersebut memiliki dasar yang kuat tetapi penulis cenderung memilih pendapat yang pertama karena hasil dari survei *online* beda tipis dengan kondisi yang ada di lapangan. Selain *gap* sudah dijelaskan diatas Kemenkumham perlu melakukan perubahan dalam menyesuaikan kondisi yang ada di lapangan seperti, sebagai berikut:

1. Sarana, melihat banyaknya laporan terkait pengguna layanan yang tidak memiliki telepon selular sehingga tidak bisa mengisi survei. Satker bisa melakukan pendataan jumlah responden yang tidak memiliki sarana untuk pengisian survei dan melaporkan kepada Balitbangkumham;
2. Metode pelaksanaan survei, pengguna layanan tidak mengerti tata cara pengisian survei. Sebaiknya tata cara survei di sosialisasikan melalui video, banner dan diformulir ataupun media yang mudah dilihat seperti tas kunjungan, kursi tunggu kunjungan dll, agar pengguna layanan dapat langsung mengisi survei;
3. Kesiapan pengguna layanan untuk mengisi survei, menurut penulis hal ini ada korelasi dengan karakteristik responden, seperti usia,

pendidikan dan pekerjaan. Pengguna layanan yang berusia 20-45 biasanya lebih memahami akan pentingnya pengisian survei;

4. Pemahaman petugas pelaksana survei pada satker. Perlunya meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM Petugas layanan/Duta layanan agar informatif dalam memberikan tata cara pengisian survei.

Menurut penulis aplikasi survei IPK-IKM *online* sudah memiliki sistem yang membuat hasil survei *valid*, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya pembatasan satu telepon seluler saja yang dapat mengisi survei, tidak bisa menggunakan wifi satker, adanya penanda lokasi tertentu sehingga tidak dapat diisi di daerah lain dan pembatasan waktu pengisian sesuai jam kerja. Sayangnya pengguna aplikasi ini tidak cocok pada daerah-daerah yang pengguna layanannya masih tradisional.

Sebaiknya survei harus melibatkan pimpinan satker dan seluruh jajarannya agar mengawal jalannya survei ini dengan jujur agar nantinya hasil survei dapat dijadikan bahan perbaikan kualitas pelayanan secara berkelanjutan bukan hanya untuk mencari nilai survei bagus saja.

Penulis berharap survei IPK-IKM *online* yang dilaksanakan secara berkelanjutan pada setiap triwulan. Benar-benar dapat merubah kualitas pelayanan publik di lingkungan Kemenkumham menjadi lebih baik sesuai dengan apa yang diharapkan pengguna layanan terlebih lagi reformasi birokrasi di Indonesia.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Pengembangan yang dilakukan oleh Balitbangkumham pada survei mandiri IPK-IKM yang semula menggunakan metode klasikal/tatap muka menjadi elektronik dinilai sudah memenuhi kaedah Reformasi Birokrasi yakni efisiensi dan efektivitas. Hal itu dapat dilihat dari sisi waktu, tenaga dan penghematan anggaran perjalanan dinas.

Kemudian terkait pelaksanaan Survei IPK-IKM *online* yang dilakukan pada periode Oktober-Desember 2019 dan Periode Januari-Maret 2020 berhasil memetakan sebanyak 757 satker di lingkungan Kemenkumham berpotensi dapat diusulkan menjadi satker predikat WBK dan WBBM. Adapun hasilnya juga dapat menjadi bahan evaluasi kebijakan masing-masing satker untuk melakukan perbaikan.

Untuk menjamin hasil validitas survei *IPK-IKM online* Balitbangkumham telah melakukan verifikasi hasil survei terhadap 342 satker seperti LAPAS, RUTAN, RUPBASAN, BAPAS, BADIKLAT, BHP, KANIM dan RUDENIM. Hasilnya sebanyak 262 satker yang memiliki nilai IPK minimal 13,50 dan nilai IKM 16,00 (berpotensi diusulkan satker WBK dan WBBM).

Kemudian hasil kegiatan verifikasi ini disampaikan kepada masing-masing unit utama kemudian dapat menjadi acuan bagi unit utama dalam mengusulkan Satker yang berpotensi meraih WBK dan WBBM. Sasarannya, Satker yang akan diusulkan tersebut merupakan Satker yang memenuhi ketentuan baik dalam proses pelaksanaan maupun hasilnya.

Adapun kendala hasil survei IPK-IKM *online* dikelompokkan menjadi 4, yaitu Sarana, metode pelaksanaan survei, kesediaan pengguna layanan untuk mengisi survei dan Pemahaman petugas pelaksana survei pada satker. Kendala tersebut seharusnya bisa diminimalisir karena survei ini sudah tidak seperti survei menggunakan kotak dan dimasukkan kertas, solusi dari kendala ini adalah sosialisasi.

Selain dari kendala umum diatas terdapat kendala teknis yang harus mendapat perhatian yaitu sebanyak 38% atau sekitar 43,245 dari 111,395 responden yang mengisi survei tetapi tidak *valid*. Hal ini terjadi karena adanya pembatasan ruang lingkup survei, *Pertama*, survei dilakukan hanya di jam kerja tanpa pengecualian satker PK Stranas. *Kedua*, survei hanya bisa dilakukan dengan internet pengguna layanan sendiri tidak boleh menggunakan internet/wifi satker.

Kendala yang menjadi perhatian penulis adalah belum terintegrasinya pertanyaan survei dengan layanan pada satker, pertanyaan survei masih bersifat umum. Hal ini menjadi bias dikarenakan 11 Unit utama mempunyai layanan yang berbeda-beda tetapi pertanyaannya sama. Tetapi kurang lebihnya pengguna layanan sudah paham akan pertanyaan yang dimaksud.

Kunci dari keberhasilan pelaksanaan survei adalah komitmen dari Kepala satker untuk menjalankan survei dengan sungguh-sungguh bukan karena tuntutan target dari Unit di atasnya tetapi karena sungguhan dari diri sendiri. Karena bagaimanapun hasilnya baik mengalami peningkatan ataupun penurunan merupakan hasil persepsi yang diberikan pengguna layanan terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh satkernya.

Adapun adanya *gap* atau kesenjangan yang terdapat antara hasil survei dengan hasil verifikasi, merupakan kelemahan dari survei *online* yang sudah diketahui dari beberapa penelitian terdahulu. Untuk itu perlunya meminimalisir kesenjangan dengan cara para pemipinan satker dan jajarannya bersungguh sungguh melaksanakan survei *online*. Apapun hasilnya jika diperoleh dengan jujur maka dapat mengetahui gambaran kondisi yang ada di satkernya.

Melihat dari data pelaksanaan hasil survei IPK-IKM *online* pada dua triwulan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan survei dapat mengukur kualitas layanan publik di lingkungan Kemenkumham. Serta dari data inilah yang dijadikan oleh pimpinan satker untuk melakukan peningkatan kualitas layanan.

Rekomendasi

Berdasarkan uraian yang sudah disampaikan di atas, ada beberapa rekomendasi yang penting untuk disampaikan, antara lain:

1. Mengelompokkan pertanyaan survei dan menyesuaikan dengan layanan satker;
2. Menyederhanakan pertanyaan survei dengan Bahasa Indonesia populer, menyediakan pilihan Bahasa asing;
3. Menyediakan ruang bagi pengguna layanan untuk menuliskan pengaduan/*whistle blowing sistem*;
4. Melakukan *review* petunjuk pelaksanaan terkait pengisian survei IPK-IKM *online*;
5. Memberikan alternatif pengisian survei IPK-IKM *online* melalui link *website* dan adanya aplikasi di layar sentuh yang disediakan bagi masyarakat yang tidak memiliki handphone.
6. Menyediakan *Qr Code* masing-masing satker di laman www.balitbangham.go.id agar tidak tertukar;
7. Melakukan evaluasi terkait pembatasan waktu pengisian pada satker yang melaksanakan tempat pemeriksaan imigrasi seperti Bandara dan Pelabuhan;
8. Melakukan sosialisasi dan pelatihan terkait maksud dan tujuan dari pengisian *IPK-IKM online* kepada satker pemberi layanan;
9. Membuat video singkat tutorial tata cara pengisian *IPK-IKM online* dan dibesarkan kepada satker pemberi layanan
10. Memberikan *reward* kepada satker yang berhasil melakukan survei dengan responden terbanyak dengan data yang *valid* (bukan kuantitas saja).

REFERENSI

- Burhan, M. (2009). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Dhamiri. (2014). Analisa Kepuasan Masyarakat Terhadap Kinerja Pelayanan Kantor Camat Sarolangun. *Jurnal Studi Manajemen*, 8, No. 2, 133.
- Indrajit, R. E. (2016). *Konsep dan Stretegi Electronic Government*. Yogyakarta: Andi yogyakarta.
- Iskandar, D. J. (2017). Pentingnya Partisipasi Dan Peranan Kelembagaan Politik Dalam Proses Pembuatan Kebijakan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Dan Praktik Administrasi*, 14 Nomor 1.
- Lukito, I. (2016). Implementasi Kebijakan Survei Kepuasan Masyarakat pada Unit Penyelenggara Layanan Publik Kementerian Hukum dan HAM. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 10(2), 1-94. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Maduratna, E. S. (2016). Analisis Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap pelayanan Publik di RSUD Kabupaten Sampang. *Jurnal Administrasi Publik*, 14, No. 2, 1970211.
- Mahulae, P. J. M., & Nobrya, H. (2017). Implementasi Kebijakan Pemanfaatan Energi Baru terbarukan (EBT) dalam Pemenuhan Kebutuhan Listrik di DesaDesa Terpencil di Sumatera Utara. *Inovasi*, 14(1), 61-76.
- Moenir, A. . (2006). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Permana, A. C., Sasmito, C., & Gunawan, C. I. (2018). Implementasi Pemberdayaan Masyarakat dalam Program Keluarga Harapan untuk Memutus Rantai Kemiskinan di Kota Malang. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(2), 64-74.
- Raisa, I. K. B. S. (2019). Analisis Kepuasan Bimbingan Teknis Analisis Jabatan Kaupaten Musi Rawas. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)*, XVI N0mor, 273-288.
- Ramadani, T. (2019). The Implementation Of Public Communication Management At Misnistry Of Energy And Mineral Resources. *Jurnal Borneo Administrator*,

15(1), 1-18.

- Siva Durga Prasad Nayak, M., & Narayan, K. A. (2019). Strengths and Weakness of Online Surveys. *Journal of Humanities And Social Science*, 24(5), 31-38. <https://doi.org/10.9790/0837-2405053138>
- Sulmiah, Herlina Sakawati, Widyawati, N. (2019). Perkotaan, Analisis Kebijakan Pembangunan Kawasan Metropolitan Di Indonesia Timur: Dampak Terhadap Tata Kelola. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)*, XVI Nomor, 258-272.
- Thoha, M. (2001). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Turk, T., Elhady, M. T., Rashed, S., Abdelkhalek, M., Nasef, S. A., Khallaf, A. M., ... Huy, N. T.

(2018). Quality of reporting web-based and non-web-based survey studies: What authors, reviewers and consumers should consider. *PLoS ONE*, 13(6), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194239>

Wida, S. A., Supatmoko, D., & Kurrohman, T. (2017). Akuntabilitas Pengelolaan Alokasi Dana Desa (ADD) di Desa-Desa Kecamatan Rogojampi Kabupaten Banyuwangi. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2), 148-152.

Yeni Denisa Lestari, Joko Tri Nugraha, dan N. M. F. (2019). Pengembangan E-government melalui Layanan Aspirasi Masyarakat di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Magelang. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)*, XVI(2), 163-178.