

Responsiveness and Tangible of Leave and Permit Services for Civil Servant of Tolitoli Regency

Daya Tanggap dan Bukti Langsung Pelayanan Cuti dan Izin Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tolitoli

Muhammad Iqbal*, Nursifa, Syarif Makmur, Masrin Gafar, Umar Basir

*muhammadiqbal@umada.ac.id

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Madako, Tolitoli - Indonesia

Abstract

This study aims to determine the responsiveness and tangible of leave and permit services for Pegawai Negeri Sipil (PNS) at the Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) of Tolitoli Regency. This research uses a qualitative descriptive approach. The study was conducted from November 2022 to January 2023 through observation, interviews with seven informants selected by purposive sampling, and documentation studies. Data analysis used the Miles, Huberman and Saldana model. The study results indicate that the responsiveness dimension still needs to be improved. Although officers are friendly and follow procedures, service responses are obstructed by long disposition paths, high workloads, and suboptimal communication systems. Limited implementers, lack of socialization, and the absence of authorized officials also worsen the response. Meanwhile, the tangible dimension (direct evidence) shows limited physical facilities, such as inadequate waiting rooms and only one computer available. Manual procedures and minimal visual information also slow down services and affect applicant satisfaction.

Keywords: Civil Servant, Leave and Permit, Responsiveness, Tangible, Tolitoli

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aspek *responsiveness* (daya tanggap) dan *tangible* (bukti langsung) dalam pelayanan cuti dan izin Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tolitoli. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian dilaksanakan pada November 2022 hingga Januari 2023 melalui observasi, wawancara terhadap tujuh informan terpilih secara *purposive*, serta studi dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *responsiveness* masih perlu ditingkatkan. Meskipun petugas bersikap ramah dan mengikuti prosedur, respons pelayanan terhambat oleh jalur disposisi yang panjang, beban kerja tinggi, dan sistem komunikasi yang belum optimal. Keterbatasan pelaksana, kurangnya sosialisasi, dan tidak hadirnya pejabat berwenang juga memperburuk respons. Sementara itu, dimensi *tangible* menunjukkan fasilitas fisik yang terbatas, seperti ruang tunggu yang kurang memadai dan hanya satu komputer tersedia. Prosedur manual dan minimnya informasi visual turut memperlambat layanan serta memengaruhi kepuasan pemohon.

Kata Kunci: Bukti Langsung, Cuti dan Izin, Daya Tanggap, Tolitoli, Pegawai Negeri Sipil

Pendahuluan

Cuti dan izin merupakan hak dasar yang dijamin bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), yang diatur

dalam berbagai peraturan perundang-undangan untuk melindungi kesejahteraan pribadi dan profesionalisme kerja mereka. Hak ini meliputi kebutuhan untuk berlibur, mengurus keluarga, atau menjalankan ibadah, sesuai dengan prinsip Hak Asasi Manusia (Panomarioviene, I.M., Wrocławska, 2021; Turack, 1988) dan nilai-nilai Pancasila, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Pemerintah Republik Indonesia, 2014). Regulasi ini bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara kewajiban ASN sebagai abdi negara dengan kebutuhan personal mereka, sambil tetap menjaga kesinambungan pelayanan publik. Pengaturan lebih lanjut terkait hak cuti ASN juga dipertegas dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2021, yang menggantikan Peraturan BKN Nomor 24 Tahun 2017, serta Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 1990 yang mengatur izin pernikahan dan perceraian. Meskipun regulasi sudah ada, implementasi di tingkat daerah seperti di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tolitoli masih mengalami kendala.

Kualitas pelayanan cuti dan izin bagi ASN sangat dipengaruhi oleh dua dimensi penting dalam pelayanan publik, yaitu *responsiveness* (daya tanggap) dan *tangible* (bukti langsung). Daya tanggap mengacu pada kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk merespons permohonan dengan cepat dan tepat, yang menurut Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (2003) sangat penting dalam menjaga kepuasan pengguna layanan. Oleh karena itu, ekspektasi pengguna layanan perlu menjadi salah satu indikator kualitas layanan (Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, 1998b; Shi & B, 2020). Di sisi lain, bukti langsung mencakup aspek fisik layanan, seperti fasilitas, peralatan, dan profesionalisme petugas (Tjiptono & Diana, 2003; Kotler & Keller, 2016). Dalam konteks pelayanan cuti dan izin ASN di BKPSDM Kabupaten Tolitoli, hambatan yang ada, seperti kurangnya sistem digital, keterbatasan anggaran, serta rendahnya dukungan dari pimpinan, turut memperlemah kedua dimensi tersebut. Kondisi ini berdampak pada pelayanan yang tidak responsif, mempengaruhi kepuasan ASN, dan menurunkan tingkat kepercayaan terhadap sistem administrasi yang ada.

Meskipun regulasi yang mengatur pelayanan administrasi sudah ada, banyak kendala yang dihadapi dalam praktiknya. Berdasarkan data dari Sub Bidang Pengembangan Disiplin Pegawai BKPSDM Kabupaten Tolitoli, tercatat berbagai permohonan cuti, seperti cuti melahirkan, cuti karena alasan penting, hingga cuti besar sepanjang tahun 2021 hingga akhir 2022. Volume pengajuan yang tinggi mencerminkan pentingnya administrasi kepegawaian dalam memastikan pemenuhan hak-hak ASN. Namun, kendala yang utama adalah rendahnya pemahaman pegawai terhadap prosedur pengajuan cuti dan izin, yang menyebabkan banyak berkas pengajuan tidak lengkap dan memperlambat proses administrasi. Kurangnya sosialisasi dan ketidaktersebarannya informasi mengenai prosedur yang jelas, seperti papan pengumuman atau media digital, memperburuk situasi ini dan membuat pengajuan semakin lambat.

Selain masalah pemahaman prosedur, pelayanan cuti dan izin di BKPSDM Kabupaten Tolitoli masih sangat bergantung pada sistem manual. Proses pengajuan, verifikasi, hingga penerbitan rekomendasi masih mengandalkan pencatatan fisik, yang memperlambat seluruh proses administrasi. Ketiadaan platform digital untuk pengajuan cuti dan izin memaksa ASN untuk mengurusnya secara tatap muka, yang memakan waktu lebih lama, terutama untuk pengajuan yang melibatkan prosedur hukum seperti izin perceraian yang memerlukan proses mediasi atau sidang. Padahal, kepastian waktu terhadap pengguna layanan dinilai sangat penting (Iqbal & Jamaluddin, 2023). Ditambah dengan keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM), di mana hanya ada tiga staf yang menangani seluruh permohonan, beban kerja yang terlalu banyak seringkali mengganggu kualitas pelayanan. Faktor ini, bersama dengan keterbatasan fasilitas fisik, seperti ruang tunggu yang tidak nyaman dan fasilitas teknologi yang kurang mendukung, semakin memperburuk efisiensi pelayanan.

Oleh karena itu, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem pengurusan cuti dan izin di BKPSDM Kabupaten Tolitoli. Dalam menghadapi tantangan ini, berbagai langkah perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Salah satunya adalah pengembangan dan implementasi sistem digital yang terintegrasi untuk mempermudah proses pengajuan dan pengelolaan cuti dan izin, serta meningkatkan daya tanggap terhadap permohonan pegawai (Cavusgil, S.T., Deligonul, 2025; Rozikin et al., 2023). Selain itu, peningkatan pelatihan bagi petugas agar lebih terampil dan memahami prosedur yang berlaku menjadi langkah penting untuk mengurangi kesalahan administrasi dan mempercepat proses. Terakhir, perbaikan sarana dan prasarana, seperti ruang tunggu yang lebih nyaman dan fasilitas teknologi yang memadai, juga sangat diperlukan untuk mendukung kualitas pelayanan yang lebih baik dan efisien (Shi & B, 2020). Hanya dengan evaluasi dan perbaikan menyeluruh (Parycek et al., 2024),

pelayanan administrasi cuti dan izin di Kabupaten Tolitoli dapat meningkat dan memenuhi harapan para ASN. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis dua aspek utama dalam pelayanan cuti dan izin Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Tolitoli, yaitu daya tanggap (*responsiveness*) dan bukti langsung (*tangible*). Daya tanggap mencerminkan kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan secara cepat dan tepat, termasuk efisiensi dalam merespons permohonan cuti dan izin. Penelitian ini juga memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi responsivitas, seperti pelatihan petugas, kejelasan prosedur, dan pemanfaatan teknologi. Sementara itu, aspek bukti langsung menyoroti kualitas fasilitas fisik, peralatan administrasi, kenyamanan ruang tunggu, serta penampilan dan sikap petugas dalam melayani. Evaluasi ini ditujukan untuk melihat sejauh mana sarana, prasarana, dan sumber daya yang tersedia dapat menciptakan pelayanan yang efisien dan memberikan kepuasan bagi pemohon

Meskipun kualitas pelayanan publik, khususnya terkait dimensi daya tanggap dan bukti langsung, telah banyak diteliti (Demir, 2020), kajian yang secara spesifik menyoroti aspek tersebut dalam pelayanan administrasi cuti dan izin PNS masih sangat terbatas. Sebagian besar studi terdahulu lebih berfokus pada pelayanan administrasi sektor kesehatan, pendidikan, dan perbankan (Al-Worafi, 2024; Chen, C., Gu, 2021; Warjiyo & Juhro, 2022), sementara pelayanan kepegawaian kerap terabaikan, meskipun berperan penting dalam mendukung kesejahteraan aparatur negara. Responsivitas dalam pengurusan cuti dan izin, khususnya di tingkat pemerintah daerah, belum banyak dikaji secara mendalam, begitu pula dengan dimensi bukti langsung yang tidak hanya mencakup sarana fisik, tetapi juga aspek nonfisik seperti penampilan dan sikap petugas serta kelengkapan administrasi. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini hadir untuk memberikan analisis menyeluruh mengenai penerapan kedua dimensi layanan publik dalam konteks pelayanan administrasi kepegawaian di Kabupaten Tolitoli, dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya seperti kejelasan prosedur, pelatihan petugas, pemanfaatan teknologi informasi, serta ketersediaan sarana dan prasarana. Penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur akademik dalam ranah pelayanan publik pemerintahan daerah, tetapi juga menawarkan kontribusi teoretis dan praktis berupa rekomendasi aplikatif, seperti peningkatan kompetensi teknis petugas, modernisasi sistem pelayanan berbasis teknologi, dan perbaikan fasilitas fisik. Dengan pendekatan sistematis terhadap dua dimensi kualitas pelayanan, penelitian ini menyoroti pentingnya sinergi antara kesiapan petugas, kecukupan infrastruktur, dan dukungan teknologi dalam menciptakan layanan yang responsif dan memuaskan (Parycek et al., 2024), serta menekankan efisiensi sistem administrasi (Batool et al., 2024) sebagai kunci peningkatan kinerja aparatur sipil negara. Temuan ini tidak hanya relevan bagi Kabupaten Tolitoli, tetapi juga dapat dijadikan acuan dalam reformasi pelayanan administrasi kepegawaian di berbagai daerah.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif (Koh, E.T., Owen, 2000; Yadav, 2022) yang bertujuan menggali pemahaman mendalam mengenai fenomena pengelolaan cuti dan izin Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Tolitoli, Sulawesi Tengah. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengungkap makna dan interpretasi yang terkandung dalam pengalaman para pegawai serta proses pelayanan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Fokus utama penelitian adalah menjelaskan proses pelayanan cuti dan izin serta memahami persepsi pegawai terhadap kualitas layanan tersebut, sehingga diharapkan menghasilkan gambaran yang lebih holistik mengenai dinamika administrasi kepegawaian dan memberikan kontribusi bagi peningkatan pelayanan publik di Kabupaten Tolitoli. Jenis penelitian deskriptif memberi ruang untuk menggambarkan secara rinci kondisi yang ada, baik dari perspektif penyelenggara maupun penerima layanan. Melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan pengumpulan dokumentasi, penelitian ini berupaya mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi dalam pelayanan cuti dan izin serta mengungkap faktor-faktor yang memengaruhi kualitas layanan, misalnya kendala administratif, keterbatasan sumber daya, dan hambatan lain yang mengganggu kelancaran proses pengajuan.

Penelitian dilaksanakan pada periode November 2022 hingga Januari 2023 untuk memperoleh data representatif mengenai proses pelayanan cuti dan izin PNS selama rentang waktu tersebut. Studi ini mencakup berbagai jenis cuti dan izin, seperti cuti tahunan, cuti melahirkan, cuti besar, dan izin lainnya. Jangka waktu penelitian yang relatif panjang memungkinkan peneliti mengamati dan menganalisis fenomena yang mungkin tidak tampak dalam periode yang lebih singkat. Lokasi penelitian

dipilih pada BKPSDM Kabupaten Tolitoli, yang merupakan instansi utama dalam administrasi dan pelayanan cuti serta izin PNS. Pemilihan lokasi ini didasari oleh keinginan untuk memperoleh data mendalam mengenai dua dimensi kualitas layanan, yaitu daya tanggap (*responsiveness*) dan bukti langsung (*tangible*), dengan memperhatikan kondisi fasilitas fisik, ketersediaan perlengkapan, serta interaksi antara pegawai dan petugas administrasi dalam proses pengajuan dan persetujuan.

Untuk menentukan informan, penelitian ini menggunakan teknik *purposive* (Robinson, 2014, 2023) yang menyeleksi pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait pelayanan cuti dan izin PNS di Kabupaten Tolitoli. Informan yang dipilih meliputi 2 staf administrasi cuti dan izin, 1 Kepala Sub Bidang Disiplin yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan administratif, serta 3 PNS yang pernah mengajukan cuti atau izin. Melalui wawancara mendalam, penelitian ini bertujuan menggali prosedur, kebijakan, tantangan pelayanan, serta pengalaman dan tingkat kepuasan pegawai terhadap layanan yang diberikan. Data dikumpulkan berupa data primer melalui observasi dan wawancara, serta data sekunder dari literatur dan dokumen administrasi yang relevan. Teknik analisis data mengacu pada model Miles, Huberman dan Saldana yang meliputi tahapan pengumpulan data, kondensasi data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi untuk menghasilkan temuan yang akurat dan relevan dengan kenyataan di lapangan (Miles et al., 2013).

Hasil

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tolitoli, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan manajemen kepegawaian Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Tolitoli. Kabupaten Tolitoli terletak di wilayah pesisir utara Provinsi Sulawesi Tengah dengan karakteristik wilayah yang cukup luas dan tersebar, yang mempengaruhi dinamika pelayanan publik, termasuk pelayanan cuti dan izin ASN. BKPSDM memegang peran strategis dalam memastikan hak-hak ASN, seperti cuti dan izin, terpenuhi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Fokus utama pelayanan ini berada pada Sub Bidang Disiplin Pegawai yang menangani pengajuan cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti melahirkan, izin cerai, dan izin ke luar daerah. Namun, BKPSDM menghadapi tantangan berupa keterbatasan infrastruktur, sumber daya manusia yang kurang merata pemahamannya, serta penerapan teknologi informasi yang belum optimal dalam pelayanan.

BKPSDM Kabupaten Tolitoli berperan penting dalam mengelola administrasi kepegawaian, terutama dalam pelayanan cuti dan izin bagi ASN. Sebagai unit yang bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kebijakan manajemen ASN, BKPSDM memastikan pemenuhan hak-hak pegawai sesuai dengan regulasi yang berlaku. Dalam pelaksanaannya, BKPSDM tidak hanya menerima permohonan cuti dan izin, tetapi juga memverifikasi kelengkapan dokumen, menyusun rekomendasi, dan mengoordinasikan proses persetujuan hingga tingkat pimpinan daerah. Meskipun demikian, sistem pelayanan yang sebagian besar masih manual, keterbatasan fasilitas, dan kurangnya pelatihan teknis bagi pegawai yang menangani administrasi cuti dan izin menghambat efisiensi proses. Selain itu, faktor geografis, sosial, dan administratif di Kabupaten Tolitoli, seperti aksesibilitas yang terbatas antara ibu kota dan kecamatan terpencil serta keterbatasan kapasitas SDM dan teknologi, turut mempengaruhi kualitas pelayanan di BKPSDM.

Responsiveness (Daya Tanggap)

Responsiveness atau daya tanggap merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kualitas layanan publik, terutama pada pelayanan administrasi cuti dan izin ASN. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Tolitoli, sikap pelaksana dalam merespons pengguna layanan menunjukkan variasi tergantung pada jenis permohonan, tingkat urgensi, serta kesiapan administratif dari pemohon. Berdasarkan data yang diperoleh dari BKPSDM Kabupaten Tolitoli, jumlah permohonan cuti dan izin pada tahun 2021 tercatat sebanyak 437 permohonan, sedangkan pada tahun 2022 meningkat menjadi 513 permohonan. Kenaikan jumlah ini mengindikasikan bahwa kebutuhan terhadap layanan kepegawaian semakin tinggi, sehingga menuntut pelaksana untuk memiliki daya tanggap yang lebih optimal dalam memberikan pelayanan.

Dari segi implementasi, BKPSDM telah menetapkan prosedur operasional standar (SOP) dalam pengelolaan permohonan cuti dan izin. SOP tersebut mencakup alur pengajuan, persyaratan dokumen, durasi proses, serta otorisasi penandatanganan. Namun, dalam praktiknya, penerapan SOP ini tidak selalu berjalan konsisten. Beberapa pemohon menyampaikan bahwa respons awal terhadap pengajuan terkadang lambat, terutama saat dokumen harus melewati tahapan disposisi pimpinan. Keterlambatan

ini diperparah oleh beban kerja pegawai yang tinggi, terutama pada masa-masa tertentu seperti akhir tahun anggaran atau menjelang libur nasional, di mana volume permohonan meningkat signifikan.

Dalam aspek penerimaan masukan dan keluhan dari pengguna layanan, BKPSDM Kabupaten Tolitoli masih menghadapi sejumlah keterbatasan yang memengaruhi daya tanggap secara institusional. Hingga saat ini, media komunikasi utama yang digunakan dalam menyampaikan informasi maupun menerima pertanyaan dan keluhan terbatas pada aplikasi WhatsApp. Meskipun platform ini praktis dan mudah dijangkau, penggunaannya tidak didukung oleh sistem administrasi formal yang terdokumentasi dengan baik, sehingga aduan atau saran dari ASN sering kali tidak tercatat secara sistematis dan sulit ditindaklanjuti secara kelembagaan. Hal ini menunjukkan belum adanya sistem pengaduan resmi berbasis digital atau formulir umpan balik yang terintegrasi dalam proses pelayanan.

Selain itu, metode sosialisasi terkait layanan cuti dan izin yang dilakukan oleh BKPSDM juga belum berjalan efektif. Informasi mengenai prosedur, syarat, dan waktu layanan sering kali hanya disampaikan dalam bentuk surat edaran atau melalui kepala unit kerja masing-masing, yang kemudian tidak selalu diteruskan dengan baik kepada seluruh ASN. Akibatnya, banyak pemohon bingung dan kurang memahami alur pengurusan, sehingga potensi terjadinya keluhan meningkat. Ketiadaan forum atau kanal komunikasi dua arah secara resmi menyebabkan sebagian besar keluhan tidak tereskalasi menjadi bahan evaluasi internal. Permasalahan lainnya yang turut memengaruhi efektivitas respons terhadap keluhan adalah jalur disposisi yang masih panjang dan bertingkat (Iqbal, 2023). Dalam proses permohonan cuti, misalnya, dokumen harus melalui tahapan persetujuan berjenjang mulai dari atasan langsung, kepala unit kerja, hingga pejabat berwenang di BKPSDM, sebelum mendapatkan persetujuan akhir dari kepala daerah (untuk jenis cuti tertentu). Panjangnya alur ini menyebabkan keterlambatan layanan, dan ketika keluhan disampaikan, pelaksana layanan di BKPSDM sering kali tidak memiliki kewenangan langsung untuk mempercepat proses karena bergantung pada pihak lain di luar instansi. Hal ini menjadi tantangan serius dalam mewujudkan pelayanan responsif terhadap dinamika kebutuhan pegawai.

Tangible (Bukti Langsung)

Aspek *tangible* atau bukti langsung dalam pelayanan publik mengacu pada wujud fisik sarana, prasarana, serta dokumen yang digunakan sebagai media interaksi antara penyelenggara dan pengguna layanan. Di BKPSDM Kabupaten Tolitoli, penilaian terhadap fasilitas fisik menunjukkan bahwa meskipun pelayanan telah berjalan sesuai alur administratif, sarana pendukungnya masih tergolong terbatas. Ruang pelayanan masih menyatu dengan ruang kerja staf, tanpa adanya pemisahan area khusus bagi pemohon layanan, seperti ruang tunggu yang nyaman atau meja informasi. Ketersediaan perangkat teknologi seperti komputer memang ada, namun jumlahnya belum memadai untuk menunjang efisiensi proses layanan yang cepat, apalagi di saat volume permohonan sedang tinggi. Hal ini berimplikasi pada kecepatan proses, kenyamanan pemohon, serta kesan profesionalitas pelayanan.

Selain sarana fisik, keberadaan bukti material tertulis dalam bentuk surat izin atau cuti menjadi bagian penting dari dimensi *tangible*. Dokumen tersebut menjadi *output* utama dari proses administrasi dan memiliki kekuatan hukum serta administratif bagi ASN. Namun, berdasarkan hasil observasi dan wawancara, prosedur penandatanganan dokumen masih tergolong panjang dan berjenjang (Iqbal, 2023). Surat permohonan harus melalui tahapan disposisi dari pejabat struktural secara berurutan sebelum diterbitkan secara resmi. Proses ini tidak jarang menyebabkan keterlambatan, terutama jika salah satu pejabat sedang tidak berada di tempat atau terjadi penumpukan dokumen. Di sisi lain, belum adanya sistem digital untuk pelacakan status dokumen membuat pemohon tidak bisa mengetahui secara pasti di mana posisi berkas mereka berada.

Pembahasan

Responsiveness (Daya Tanggap)

Selain faktor internal, tantangan lain berasal dari pihak pemohon itu sendiri. Banyak ASN di lingkup Kabupaten Tolitoli yang belum sepenuhnya memahami alur prosedural maupun kelengkapan dokumen yang harus disertakan saat mengajukan cuti atau izin. Hal ini seringkali menyebabkan terjadinya revisi berulang dan komunikasi bolak-balik yang memengaruhi kecepatan pelayanan. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, ditemukan bahwa pola keterlambatan akibat ketidaktahuan pemohon juga menjadi faktor utama yang memperlambat respons petugas layanan (Nangka, P. T., Kairupan, S. B., & Pangkey, 2024). Temuan di Tolitoli memperkuat hasil penelitian tersebut, sehingga

memperjelas bahwa peningkatan daya tanggap tidak hanya bergantung pada kecepatan petugas, tetapi juga pada efektivitas komunikasi dan edukasi kepada pengguna layanan (Setiawan & W, 2024).

Meskipun masih terdapat sejumlah tantangan dalam pelayanan cuti dan izin di BKPSDM Kabupaten Tolitoli, tidak dapat diabaikan bahwa terdapat pula pengalaman positif yang dirasakan oleh sebagian pemohon layanan. Beberapa ASN yang diwawancarai menyampaikan bahwa pelaksana layanan di BKPSDM umumnya menunjukkan sikap yang ramah, komunikatif, dan bersedia memberikan penjelasan secara detail terkait prosedur maupun dokumen yang diperlukan. Terutama bagi permohonan yang bersifat mendesak, seperti izin mendadak karena alasan keluarga atau Kesehatan, petugas menunjukkan fleksibilitas dan tanggap dalam mempercepat proses tanpa mengabaikan prinsip administrasi yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pelaksana layanan telah mengembangkan pendekatan humanis dalam berinteraksi dengan pengguna layanan. Respons cepat terhadap pertanyaan dan kejelasan informasi menjadi nilai tambah dalam pelayanan, khususnya bagi pemohon yang memiliki akses langsung ke kantor BKPSDM atau telah mengenal petugas secara personal. Bahkan dalam beberapa kasus, ASN menyatakan bahwa proses cuti tahunan dapat selesai dalam waktu dua hingga tiga hari, asalkan seluruh dokumen lengkap dan disposisi berjalan lancar.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan hasil penelitian bahwa sikap pelaksana yang komunikatif dan cepat merespons menjadi faktor utama kepuasan pengguna layanan kepegawaian (Andra et al., 2021; Riyadi et al., 2015). Sama halnya di Tolitoli, keberhasilan respons tersebut sangat tergantung pada ketersediaan SDM yang kompeten serta kemauan untuk melayani secara proaktif. Namun, perbandingan ini juga memperlihatkan bahwa daerah yang telah terdigitalisasi lebih unggul dalam efisiensi waktu, sedangkan di Tolitoli, proses yang masih cenderung manual membatasi ruang gerak petugas dalam memberikan layanan secara optimal, meskipun sikap individual petugas sudah tergolong baik. Oleh karena itu, walaupun dari sisi prosedural terdapat hambatan, aspek responsivitas secara interpersonal masih dapat dikatakan cukup memuaskan. Ke depan, penguatan sistem informasi pelayanan berbasis digital serta peningkatan kapasitas SDM menjadi kunci untuk mendukung sikap responsif pelaksana yang sudah terbentuk secara positif (Idzi, F.M., Gomes, 2022; Manoharan, A.P., Melitski, J. & Holzer, 2023).

Tangible (Bukti Langsung)

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan di instansi sejenis di beberapa daerah, modernisasi pelayanan dengan penggunaan e-office atau e-leave system terbukti mampu memangkas prosedur manual dan mempercepat proses penerbitan dokumen (Beno, 2021; Mahant, T., Daware, S., Jaulkar, S., Dhagat, M., Kitey, S., Shivdasani, 2024). Dibandingkan dengan kondisi di BKPSDM Tolitoli, hal ini menunjukkan adanya ruang perbaikan yang cukup signifikan. Peningkatan aspek *tangible* tidak hanya akan memperbaiki efisiensi dan kenyamanan layanan, tetapi juga memperkuat citra institusi sebagai penyedia layanan kepegawaian yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan ASN.

Kondisi fisik pelayanan di BKPSDM Kabupaten Tolitoli memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap tingkat kepuasan pemohon. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, beberapa pemohon menyampaikan ketidaknyamanan karena ketiadaan ruang tunggu yang memadai, serta terbatasnya fasilitas pendukung seperti papan informasi layanan atau sistem antrean. Hal ini berdampak pada persepsi terhadap kualitas layanan secara keseluruhan, karena aspek kenyamanan dan keteraturan fisik sering kali menjadi indikator awal yang dinilai oleh pemohon sebelum mereka menilai aspek teknis pelayanan. Ketika fasilitas tidak menunjang, maka meskipun prosedur berjalan sesuai aturan, pengalaman pelayanan tetap dianggap kurang memuaskan. Dengan kata lain, *tangible aspects* berkontribusi langsung terhadap kesan profesionalitas dan keseriusan instansi dalam melayani kebutuhan ASN.

Jika dibandingkan dengan prinsip New Public Service yang dikemukakan oleh Denhardt dan Denhardt (2003), pelayanan publik seharusnya tidak hanya fokus pada efisiensi birokrasi, tetapi juga menempatkan warga (dalam konteks ini adalah ASN sebagai pengguna layanan) sebagai mitra aktif (Dong, 2015). Prinsip New Public Service menekankan pentingnya mendengarkan aspirasi pengguna layanan, menciptakan dialog, dan membangun pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan manusia, bukan sekadar prosedur (Bezzina, F., Camilleri, E., Marmarà, 2021; Hong, S.G., Lee, 2023). Dalam praktiknya, pelayanan cuti dan izin di BKPSDM Tolitoli masih menunjukkan karakteristik pelayanan yang cenderung birokratis, dengan minimnya ruang partisipatif atau akses informasi yang terbuka. Ketidakhadiran fasilitas komunikasi dua arah yang efektif dan belum optimalnya penyediaan informasi

publik mencerminkan adanya kesenjangan antara praktik di lapangan dengan prinsip-prinsip pelayanan publik modern yang inklusif dan responsif. Oleh karena itu, transformasi pelayanan di BKPSDM tidak hanya membutuhkan perbaikan teknis dan infrastruktur, tetapi juga perubahan paradigma dalam memandang ASN sebagai mitra pelayanan, bukan semata-mata objek prosedur birokratis. Pendekatan ini selaras dengan semangat New Public Service dalam menciptakan pemerintahan yang melayani dengan empati, transparansi, dan keterlibatan aktif warga negara.

Dalam dimensi *tangible*, Parasuraman, Zeithaml, dan Berry menjelaskan bahwa bukti fisik layanan—seperti fasilitas, peralatan, dan tampilan personel—merupakan indikator penting dalam menilai kualitas pelayanan (Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, 1998a). Dimensi ini mencerminkan seberapa baik penyedia layanan mempersiapkan sarana dan prasarana yang menunjang kenyamanan, kepercayaan, dan profesionalisme dalam pelayanan.

Di BKPSDM Kabupaten Tolitoli, hasil penelitian menunjukkan bahwa sarana dan prasarana penunjang pelayanan cuti dan izin masih berada pada tahap yang terbatas. Beberapa ruang pelayanan masih minim fasilitas kenyamanan seperti ruang tunggu yang memadai, tidak tersedianya sistem antrean digital, serta keterbatasan unit komputer dan akses internet yang stabil. Hal ini berimplikasi langsung pada kualitas persepsi pemohon terhadap profesionalisme lembaga. Sebagian pemohon mengaku merasa kurang nyaman menunggu proses layanan dalam waktu yang tidak menentu, tanpa adanya kejelasan alur pelayanan yang ditampilkan secara visual.

Selain itu, dari aspek dokumen sebagai bukti material, surat cuti dan izin memang selalu disediakan secara tertulis sebagai hasil akhir dari proses pelayanan. Namun, proses memperoleh surat tersebut kerap membutuhkan waktu panjang karena melalui beberapa tahapan tanda tangan manual dari pejabat berwenang. Tidak jarang pemohon harus kembali keesokan harinya atau bahkan beberapa hari kemudian untuk mengambil surat karena belum lengkapnya disposisi atau belum adanya pejabat yang menandatangani. Situasi ini menunjukkan belum optimalnya penerapan prinsip efisiensi dalam dimensi *tangible*.

Jika dibandingkan dengan praktik pelayanan yang mengacu pada prinsip New Public Service (Denhardt, J.V., dan Denhardt, 2003) yang menekankan pelayanan yang partisipatif, transparan, dan memanusiakan warga negara—maka kondisi di BKPSDM Tolitoli masih perlu ditingkatkan. Terutama dalam hal penyediaan fasilitas fisik dan digital yang memungkinkan pemohon merasakan kemudahan, kenyamanan, serta kepastian dalam menerima layanan (Idzi, F.M., Gomes, 2022). Dalam kerangka New Public Service, warga tidak diperlakukan sekadar sebagai “klien” tetapi sebagai warga negara yang berhak atas pelayanan publik yang berkualitas.

Berdasarkan temuan penelitian ditinjau dari dimensi *responsiveness* (daya tanggap) dan *tangible* (bukti langsung), sejumlah rekomendasi strategis dapat diajukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan cuti dan izin ASN di BKPSDM Kabupaten Tolitoli, yang disusun berdasarkan fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. *Pertama*, dalam hal perencanaan, BKPSDM perlu menyusun rencana strategis jangka pendek dan menengah yang fokus pada digitalisasi layanan administrasi kepegawaian. Rencana ini harus mencakup kebutuhan infrastruktur, pelatihan SDM, serta tahapan pengembangan sistem berbasis teknologi informasi. *Kedua*, pengorganisasian harus mencakup penataan ulang alur kerja dan pembagian tugas yang lebih efisien, termasuk penempatan pegawai sesuai kompetensi dan pembentukan unit pelayanan informasi dan pengaduan. *Ketiga*, dari sisi pengarahan, pimpinan BKPSDM perlu mendorong perubahan budaya kerja yang adaptif terhadap teknologi dan orientasi pada pelayanan prima, melalui pembinaan rutin dan pemberian insentif berbasis kinerja pelayanan. *Keempat*, dalam aspek pengawasan, sistem monitoring dan evaluasi berkala terhadap waktu penyelesaian, kepuasan pemohon, dan jumlah keluhan harus diterapkan untuk mendasari perbaikan kebijakan dan prosedur layanan.

Selain perbaikan manajerial, perluasan saluran komunikasi juga penting untuk meningkatkan pelayanan. Saat ini, komunikasi layanan terbatas pada WhatsApp, belum mencakup seluruh kebutuhan informasi pengguna. Oleh karena itu, disarankan agar BKPSDM menyediakan saluran komunikasi multi-kanal, baik secara *online* melalui website interaktif, aplikasi *mobile*, dan email resmi, maupun *offline* melalui layanan informasi di *front office*, *call center*, atau pojok informasi. Selain itu, modernisasi sistem pelayanan berbasis digital sangat mendesak. Implementasi sistem perizinan cuti *online* memungkinkan ASN mengajukan permohonan dari mana saja, memantau status permohonan secara *real-time*, dan mengunduh dokumen yang sudah disetujui. Proses tanda tangan dapat diotomatisasi melalui fitur tanda tangan digital, mengurangi ketergantungan pada disposisi manual yang

memperlambat proses. Penerapan rekomendasi ini diharapkan dapat meningkatkan layanan yang lebih cepat, akurat, transparan, dan memuaskan bagi ASN di Kabupaten Tolitoli.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi pertimbangan untuk pengembangan studi lebih lanjut. *Pertama*, penelitian ini terbatas pada satu instansi, yaitu BKPSDM Kabupaten Tolitoli, yang membatasi pemahaman terhadap dinamika pelayanan cuti dan izin ASN di seluruh perangkat daerah Kabupaten Tolitoli. *Kedua*, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan informan internal BKPSDM, yang memberikan pemahaman mendalam tentang proses internal, namun belum mencakup perspektif pengguna layanan dari perangkat daerah lain. *Ketiga*, penelitian ini belum menggunakan pendekatan kuantitatif, seperti survei atau evaluasi berbasis indeks kepuasan masyarakat (IKM), yang dapat memperkuat validitas temuan dan memberikan gambaran yang lebih obyektif. *Keempat*, keterbatasan literatur lokal yang membahas pelayanan cuti dan izin ASN di tingkat daerah, khususnya di Sulawesi Tengah atau Kabupaten Tolitoli, membatasi kemampuan untuk melakukan komparasi lebih mendalam. Oleh karena itu, dibutuhkan lebih banyak studi lanjutan yang memperluas cakupan lokasi dan pendekatan metodologi guna memperkaya khasanah penelitian di bidang administrasi publik daerah.

Kesimpulan

Dimensi *responsiveness* (daya tanggap) dalam pelayanan cuti dan izin ASN di BKPSDM Kabupaten Tolitoli masih perlu perbaikan. Meskipun petugas merespons dengan ramah dan sesuai prosedur, terdapat hambatan signifikan seperti panjangnya jalur disposisi, beban kerja tinggi, dan keterbatasan sistem komunikasi yang menyebabkan keterlambatan layanan. Kurangnya pelaksana, minimnya sosialisasi, serta ketidakhadiran pejabat berwenang di waktu yang tepat memperburuk situasi. Dibandingkan dengan daerah lain yang sudah mengadopsi sistem digital, BKPSDM Tolitoli perlu mengoptimalkan penggunaan teknologi dan memperbaiki prosedur serta media komunikasi agar pelayanan lebih cepat dan efisien. Peningkatan sistem informasi dan revisi SOP menjadi langkah penting untuk mengatasi tantangan ini. Adapun dimensi *tangible* dalam pelayanan cuti dan izin ASN di BKPSDM Kabupaten Tolitoli masih menunjukkan keterbatasan yang memengaruhi kualitas layanan. Meskipun biaya pengurusan tidak ada dan penampilan pelaksana sudah baik, fasilitas fisik seperti ruang tunggu dan perangkat teknologi terbatas, dengan hanya satu unit komputer tersedia. Proses birokrasi yang panjang dan prosedur manual dalam penerbitan surat cuti dan izin juga memperlambat layanan. Selain itu, kurangnya sarana komunikasi dan informasi visual yang jelas memperburuk pengalaman pemohon. Mengacu pada prinsip New Public Service yang mengutamakan pelayanan transparan, partisipatif, dan berorientasi pada warga negara, temuan ini menunjukkan pentingnya evaluasi dan perbaikan dalam sarana, digitalisasi layanan, serta perubahan pendekatan pelayanan agar lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan ASN.

Referensi

- Al-Worafi, Y. M. (2024). *Healthcare Facilities in Developing Countries: Infrastructure* (Y. . Al-Worafi (ed.)). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74786-2_209-1
- Andra, A., Panghegar, J., & Eko, M. (2021). *Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Di Masa Pandemic Covid-19*. 2(2), 53–59. <https://doi.org/10.18196/jpk.v2i2.11977>
- Batool, A., Zowghi, D., & Bano, M. (2024). *AI governance: a systematic literature review*. <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00653-w>
- Beno, M. (2021). *Office Evolution from Ancient Age to Digital Age (E-working)*. In: Rocha, Á., Adeli, H., Dzemyda, G., Moreira, F., Ramalho Correia, A.M. (eds) *Trends and Applications in Information Systems and Technologies . WorldCIST 2021. Advances in Intelligent Systems*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72651-5_18
- Bezzina, F., Camilleri, E., Marmarà, V. (2021). *Public Service Reform: The Future (A New Beginning)*. In: *Public Service Reforms in a Small Island State . Public Administration, Governance and Globalization, vol 22*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74357-4_12.
- Cavusgil, S.T., Deligonul, S. Z. (2025). *Dynamic capabilities framework and its transformative contributions*. *J Int Bus Stud* 56. 33–42. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00758-8>
- Chen, C., Gu, D. (2021). *Andersen Model* (M. E. (eds) Gu, D., Dupre (ed.)). Springer, Cham.

- https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2_876-1
- Demir, F. (2020). *Evidence-Based Policy-Making: Merits and Challenges*. (A. (eds) Farazmand (ed.)). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3901-1
- Denhardt, J.V., dan Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service, M.E. Sharpe, New York*.
- Dong, L. (2015). *New Public Service: Upsurge of Value Rationality*. In: *Public Administration Theories*. Palgrave Macmillan, New York. https://doi.org/10.1057/9781137536426_9
- Hong, S.G., Lee, D. (2023). *Development of a citizen participation public service innovation model based on smart governance*. *Serv Bus* 17, 669–694 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00536-w>
- Idzi, F.M., Gomes, R. C. (2022). *Digital governance: government strategies that impact public services*. 427–452. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00055-w>
- Iqbal, M. (2023). *Kehandalan Dalam Pelayanan Cuti Dan Izin Pegawai Negeri*. *Paraduta*, 1(2), 51–59. <https://doi.org/10.56630/paraduta.v1i2.462>
- Iqbal, M., & Jamaluddin, I. I. (2023). *Aspek jaminan pengurusan karis/ karsu di BKPSDM Kabupaten Tolitoli*. *Paraduta*, 1(2), 40–44. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.56630/paraduta.v1i2.312>
- Koh, E.T., Owen, W. L. (2000). *Descriptive research and qualitative research*. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1401-5_12
- Mahant, T., Daware, S., Jaulkar, S., Dhagat, M., Kitey, S., Shivdasani, H. (2024). *Revolutionizing Leave Management: A Seamless Blend of User-Centric Design and Blockchain Integration in Cloud Computing*. In: *Bhateja, V., Lin, H., Simic, M., Tang, J., Sivakumar Reddy, V. (eds) Big Data Analytics and Data Science. ISDIA 2024. Lecture Note*. https://doi.org/10.1007/978-981-97-8666-4_16
- Manoharan, A.P., Melitski, J. & Holzer, M. (2023). *Digital Governance: An Assessment of Performance and Best Practices*. *Public Organiz Rev* 23, 265–283 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00584-8>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publication.
- Nangka, P. T., Kairupan, S. B., & Pangkey, I. (2024). *Standar Pelayanan Publik Dalam Pengurusan Administrasi Kependudukan Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Tomohon*. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 629–642. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i1.6502>
- Panomarioviene, I.M., Wroclawska, T. (2021). *The Right to Annual Leave as a Basic Guarantee for Safe and Healthy Conditions at Work. Remarks Based on Lithuanian and Polish Legal Regulations*. *Employ Respons Rights J* 33. 143–169.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1998a). *Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*. In: *Bruhn, M., Meffert, H. (eds) Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Gabler Verlag, Wiesbaden. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-322-96503-5_19
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1998b). *Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*. In: *Bruhn, M., Meffert, H. (eds) Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Gabler Verlag, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-322-96503-5_19
- Parycek, P., Schmid, V., & Sophie, A. (2024). *Artificial Intelligence (AI) and Automation in Administrative Procedures : Potentials , Limitations , and Framework Conditions*. *Journal of the Knowledge Economy*, 8390–8415. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01433-3>
- Riyadi, S., Hermawan, A., & Sumarwan, U. (2015). *The Public Satisfaction to Service Quality of Land Agency of Indramayu District Abstract*. 8(1), 49–58. <https://doi.org/10.24156/jikk.2015.8.1.49>
- Robinson, R. S. (2014). *Purposive Sampling*. In: *Michalos, A.C. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2337
- Robinson, R. S. (2023). *Purposive Sampling*. In: *Maggino, F. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_2337
- Rozikin, M., Rohman, A., & Samudra, A. D. (2023). *Efektivitas Layanan Cuti Online (La-Cuti) Sebagai Respon Pelayanan Cuti Pegawai Berbasis Digital*. 13, 327–339.
- Setiawan, H. D., & W, N. P. L. (2024). *Optimalisasi Pelayanan Publik melalui Komunikasi Efektif: Fokus Pemberdayaan Aparatur Desa di Desa Nanggerang Kabupaten Sukabumi*. 7(1), 164–169. <https://doi.org/10.31334/jks.v7i1.3625>

- Shi, Z., & B, H. S. (2020). *A Review on Quality of Service and SERVQUAL*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-50341-3>
- Turack, D. C. (1988). *The Right to Leave and Return in International Law and Practice*. 6.
- Warjiyo, P., & Juhro, S. M. (2022). *Central Bank Policy Mix : Issues , Challenges , and Policy Responses* (S. . Warjiyo, P., Juhro (ed.)). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6827-2_13
- Yadav, D. (2022). Criteria for Good Qualitative Research : A Comprehensive Review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 31(6), 679–689. <https://doi.org/10.1007/s40299-021-00619-0>
- Zemit, Zulian. 2001. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa: Ekonisia*, Yogyakarta.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).
