

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU PADA ERA KENORMALAN BARU DI KANTOR KECAMATAN PURWOKERTO UTARA KABUPATEN BANYUMAS

Fibelia Herlin Eftasari^{1*}

¹Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Soedirman

*Email: fibelia.herlineftasari@gmail.com

ABSTRAK

Pemerintah sebagai pelayan masyarakat (*public servant*) mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang berkualitas di semua kondisi termasuk saat pandemi Covid-19. Peningkatan kasus Covid-19 sangat berdampak pada pelaksanaan pelayanan masyarakat karena kebijakan di era kenormalan baru yang harus dipatuhi. Pengambilan strategi pelayanan publik yang tepat dan diimplementasikan dengan baik sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di era kenormalan baru. Faktanya di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara strategi pelayanan yang di era kenormalan baru belum diimplementasikan secara optimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis implementasi strategi peningkatan kualitas pelayanan publik pada era kenormalan baru di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara Kabupaten Banyumas, dan faktor yang menjadi penentu dalam implementasi strategi tersebut. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara Kabupaten Banyumas. Sasaran utama penelitian adalah Camat dan pegawai Kantor Kecamatan Purwokerto Utara, dan sasaran pendukungnya adalah masyarakat penerima layanan. Pengambilan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya data hasil penelitian dianalisis menggunakan model analisis interaktif. Hasil penelitian memperoleh kesimpulan bahwa strategi peningkatan kualitas pelayanan administrasi terpadu pada era kenormalan baru di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara Kabupaten Banyumas adalah melakukan pelayanan secara online dan of line, memunculkan inovasi berupa aplikasi pelayanan dan penerapan protokol kesehatan. Strategi tersebut dapat diimplementasikan sesuai prosedur dan berjalan dengan baik, walaupun belum optimal. Namun demikian sudah dapat meningkatkan kualitas pelayanan di kantor kecamatan Purwokerto Utara. Faktor pendukung implementasi strategi pelayanan adalah komitmen pegawai, kompetensi pegawai, dan sarana prasarana. Faktor penghambat adalah kurangnya pemahaman masyarakat tentang pelayanan online dan belum dapat menggunakan aplikasi online. Upaya yang sudah dilakukan adalah melakukan sosialisasi tentang pelayanan secara online.

Kata Kunci: Strategi pelayanan, Peningkatan kualitas pelayanan, era kenormalan baru

ABSTRACT

Government as a public servant has obligation and responsibility to provide quality service in all conditions, including during the covid-19 pandemic. The increase of covid-19 cases very impacted to the implementation of public service because there was policy in the new normal era that must be obeyed. Take of the right public service strategy and good implementation was necessary to improve public service quality in new normal era. The fact that service strategy in North Purwokerto District office has not been implemented optimally. The purpose of this study is to describe and analyzing implementation of service strategy to improve public service quality in new normal era at North Purwokerto District office Banyumas Regency, determine factor in implementation that service strategy. This research was qualitative descriptive

research. This research take place at North Purwokerto District office. The main target of this research were minister and staff of North Purwokerto District office, and the supporting target was community as service recipient. The informants were taking by purposive sampling technique. Data using were primary and secondary data which been collected by interview, observation and documentary. Then data from research been analyzed by interactif analysis models. Result of the research give conclusson that the improving service quality strategy of integrated administrative services at new normal era in North Purwokerto District office, Banyumas Regency was doing online and off line services, give innovations that service aplication form and health protocol apply. Those strategies can be implemented according the procedure and runs good, althought not optimal yet. Owever it had been able to improve service quality in North Purwokerto District office. The supporting factors in service strategy implementation were employee commitment, employee competence and infrastructure. The inhibit factor were the lack of public understanding about online service and not able to use online applications. The efforts have been doing were disseminate information about online services.

Key Words: *Service strategy, Service quality improve, New normal era*

PENDAHULUAN

Salah satu tujuan dari dibentuknya birokrasi pemerintah adalah untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat umum (publik). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sinambela (2010) yaitu bahwa pelayanan seharusnya ditunjukan pada masyarakat umum bukan sebaliknya maka birokrat sesungguhnya haruslah memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat. Pemerintah sebagai pelayanan masyarakat (*public servant*) mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang baik dan profesional. Namun sampai saat ini masih dijumpai adanya aparat pemerintah yang belum memberikan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat. Kinerja pemerintah dalam pelayanan publik masih jauh dari harapan masyarakat. Hasil penelitian Dwiyanto (2002) di beberapa provinsi di Indonesia, menemukan bahwa kualitas pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah masih sangat jauh dari yang diharapkan terutama dilihat dari aspek-aspek akuntabilitas, responsivitas, orientasi pada pelayanan dan efektivitas pelayanan. Hal tersebut antara lain ditunjukkan dengan masih sering diabaikannya kepentingan pengguna jasa dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Pelayanan publik yang berkualitas sampai saat ini masih menjadi isu kebijakan yang strategis karena pelayanan publik sangat berimplikasi luas khususnya dalam memperbaiki kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Masih ditemukannya fenomena yang sekaligus menjadi masalah utama dalam pelayanan publik yaitu belum optimalnya kinerja aparat pemerintah di daerah dalam menjalankan tugas dan fungsinya yaitu memberi pelayanan kepada masyarakat, seperti yang ditunjukkan adanya keluhan masyarakat atas pelayanan yang diberikan selama ini. Oleh karena itu perbaikan pelayanan publik mutlak dibutuhkan, karena dengan perbaikan kualitas pelayanan publik dapat mempengaruhi kepuasan masyarakat dan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dapat dibangun kembali (Enceng, 2008). Kecamatan merupakan tingkatan pemerintahan pada tingkat daerah yang memberikan pelayanan publik kepada masyarakat yang bersifat operasional. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dari tingkat pusat hingga tingkat pusat daerah, maka pemerintah memiliki kebijakan khusus untuk meningkatkan pelayanan administrasi di tingkat kecamatan yaitu kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN). Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) bermaksud mewujudkan Kantor kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan menjadi simpul pelayanan bagi kantor atau badan pelayanan terpadu di kabupaten atau kota dan bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.

Pada pelaksanaannya, pelayanan publik di beberapa kecamatan belum maksimal, seperti halnya di Kecamatan Purwokerto Utara yang sudah menerapkan strategi sistem pelayanan secara online di era kenormalan baru ini. Kantor Kecamatan Purwokerto Utara merupakan salah

satu kantor pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik, antara lain pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga, Pengurusan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Surat Keterangan Tinggal Sementara (SKTS) dan fasilitasi pelayanan pemerintah lainnya. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti saat studi awal melihat adanya beberapa permasalahan dalam memberikan pelayanan, misalnya pegawai terlihat sangat santai dalam melayani masyarakat. Permasalahan berikutnya yang cukup menghambat pelayanan adalah kurangnya pegawai yang memiliki keahlian IT. Menurut kepala seksi pelayanan operator IT hanya dua orang, memang dirasa masih kurang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat apalagi pada waktu-waktu tertentu ketika banyak masyarakat yang mengurus surat-surat keterangan. Permasalahan lainnya adalah kurangnya atensi dan respon dari pegawai bagian pelayanan dalam memberikan layanan, misalnya pegawai tidak menjelaskan dengan baik dan ramah kepada masyarakat yang belum mengerti prosedur pelayanan dan menggunakan aplikasi online di Kantor kecamatan. Akibatnya masyarakat tidak merasa nyaman dan merasa tidak terbantu oleh petugas pelayanan ketika mengalami masalah. Permasalahan-permasalahan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut: 1) lambatnya pelayanan administrasi, 2) SDM petugas kurang memadai, 3) Tidak tersedianya media sebagai alat informasi komunikasi dan pelayanan yang didukung teknologi, 4) Kurangnya komitmen pegawai, dan 5) Sebagian masyarakat yang kurang memahami kemajuan teknologi.

Kecamatan Purwokerto Utara merupakan kecamatan kota dengan jumlah penduduk tidak sedikit dan banyak pula yang berwiraswasta, tentunya membutuhkan pelayanan administrasi yang cepat dan efektif sesuai tuntutan jaman di mana semua harus bergerak dengan cepat seperti pada saat ini menghadapi revolusi industri 4.0 di tengah era kenormalan baru akibat pandemi Covid-19. Para pebisnis menghadapi persaingan global, sehingga kecamatan sebagai pemberi pelayanan juga harus siap mendukung mereka dengan memberikan pelayanan terbaik yang efisien dan efektif. Oleh karena strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan harus benar-benar dapat diimplementasikan dengan baik didukung oleh komitmen para pegawai dan sarana yang memadai sehingga pelayanan dapat berjalan sesuai dengan harapan masyarakat lebih-lebih di era kenormalan baru akibat adanya pandemi Covid-19. Pelayanan publik di era kenormalan baru memiliki tantangan yang cukup berat karena harus dapat memenuhi harapan masyarakat yaitu adanya kepastian pelayanan, responsivitas pelayanan dan kejelasan informasi pelayanan. Menurut Diah perlu 5 strategi dalam pelayanan di era kenormalan, yaitu: 1) penyederhanaan proses bisnis dan SOP pelayanan dengan memanfaatkan TIK, 2) menggunakan media informasi untuk menyampaikan standar pelayanan, 3) membuka media komunikasi online sebagai tempat konsultasi atau pengaduan, 4) memastikan kualitas output produk layanan, dan 5) memperhatikan protokol kesehatan yang ditetapkan oleh Menteri Kesehatan (MAP UGM, 2020).

Sejauh pengamatan peneliti, strategi pelayanan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara di era kenormalan baru sampai saat ini belum berdampak secara signifikan pada peningkatan kualitas pelayanan dan belum sesuai harapan masyarakat karena adanya permasalahan seperti yang sudah dikemukakan di atas. Padahal di era kenormalan baru dan di era globalisasi saat ini sangat membutuhkan strategi pelayanan yang mampu mengimbangi perkembangan kehidupan masyarakat, jagan sampai pemerintah gagap dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu penelitian ini menjadi sangat penting untuk dilakukan agar Kantor Kecamatan Purwokerto Utara melakukan upaya-upaya atau lebih inovatif dalam menerapkan strategi pelayanannya untuk meningkatkan pelayanan publiknya dan dapat mengatasi permasalahan pelayanan publik yang dihadapi. Penelitian tentang kualitas pelayanan publik telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Ellia (2015) dalam penelitiannya menjelaskan beberapa strategi yang diupayakan Camat untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah dengan melakukan revitalisasi pegawai, restrukturisasi fungsi-fungsi aparat pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, melakukan deregulasi peraturan pemerintah yang menghambat meningkatnya kualitas pelayanan di kecamatan. Yuningsih (2016) dalam penelitiannya memberikan kesimpulan bahwa kualitas pelayanan pada dimensi *tangible* dan *reliability* tidak sesuai dengan harapan, namun pada dimensi *assurance*, *responsiveness* dan *empathy* sudah baik dan sesuai dengan harapan. Penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari dan Bandesa (2016) menunjukkan bahwa faktor sumber daya manusia

(pegawai) dan sistem yang digunakan dalam pelayanan oleh suatu instansi menjadi determinan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Berdasarkan permasalahan dalam pelayanan publik di kantor kecamatan Purwokerto Utara yang menandakan strategi pelayanan yang diterapkan belum dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik secara signifikan di era kenormalan baru akibat pandemi Covid-19, dan hasil penelitian sebelumnya yang berbeda-beda, maka peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian tentang strategi peningkatan kualitas pelayanan terpadu pada institusi pemerintah dalam laporan penelitian berupa tesis dengan judul "Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi Terpadu Pada Era Kenormalan Baru di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara Kabupaten Banyumas

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen strategis. Manajemen strategi memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan sendiri. Dengan manajemen strategi Kantor Kecamatan Purwokerto Utara dapat bersikap proaktif dalam memberikan pelayanan kepada publik di era kenormalan baru akibat pandemi Covid-19.

Kualitas Pelayanan Publik

Undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik memberi pengertian tentang pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas jasa, barang dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2011:29).

Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)

Pada Pasal 3 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan maksud dari penyelenggaraan PATEN adalah mewujudkan kecamatan sebagai pusat pelayanan masyarakat dan menjadi simpul pelayanan bagi kantor/badan pelayanan terpadu di kabupaten/kota. Penyelenggaraan PATEN bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.

Strategi Pelayanan Pada Era Kenormalan Baru

Menurut Seilang (2019) strategi yang dapat diterapkan dalam pelayanan publik diantaranya adalah pengembangan *e-government*, dan memperbaharui sistem dan organisasi publik. Dalam strateginya, pemerintah harus melakukan berbagai inovasi pelayanan, inovasi yang dapat diterapkan pada era kenormalan baru karena pandemi Covid-19 yaitu memenuhi protokol kesehatan sekaligus efisien dan efektif untuk memenuhi tuntutan revolusi industri 4.0. Strategi dan inovasi pelayanan yang ada di kantor kecamatan Purwokerto Utara selama kenormalan baru adalah melakukan sistem pelayanan secara elektronik atau *on-line*. Pelayanan *on-line* diterapkan bukan hanya memenuhi ketentuan pemerintah di era new normal akibat pandemi Covid-19 tetapi juga memenuhi tuntutan masyarakat yaitu mendapat pelayanan yang cepat, efisien dan efektif sesuai tuntutan perkembangan Revolusi Industri 4.0.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah eksploratif, menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas. Fokus penelitian ini adalah implementasi strategi peningkatan kualitas pelayanan publik administrasi terpadu pada era kenormalan baru di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara dan faktor yang

menentukan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik. Sasaran dari penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu sasaran utama dan sasaran pendukung. Sasaran utamanya adalah pemberi layanan yang terdiri dari kepala kantor kecamatan dan pegawai kantor kecamatan Purwokerto Utara, sedangkan sasaran pendukungnya adalah penerima layanan kantor kecamatan Purwokerto Utara apabila dibutuhkan. Dalam penelitian ini pengambilan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu informan diambil berdasarkan pertimbangan dan alasan-alasan tertentu dari peneliti. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara mendalam (*depth interview*) kepada informan. Data sekunder yang dapat mendukung penelitian ini antara lain meliputi: peraturan tentang pelayanan publik, dan arsip Kecamatan Purwokerto Utara yang berkaitan dengan pelayanan publik. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu wawancara mendalam (*indepth interview*). Teknik yang digunakan untuk menganalisis adalah analisis model interaktif. Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelayanan publik di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara

Pelayanan masyarakat di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara merupakan pelayanan satu pintu atau pelayanan terpadu (PATEN) dimana pada saat ini di masa kenormalan baru akibat pandemi Covid-19 Kantor Kecamatan Purwokerto Utara merubah strategi pelayanannya yaitu pelayanan yang dilakukan menggunakan sistem elektronik atau secara online. Namun mewabahnya pandemi covid-19 di seluruh dunia, berdampak langsung kepada pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Kantor Kecamatan Purwokerto Utara. Kantor Kecamatan Purwokerto Utara melakukan perubahan dalam penyelenggaraan pelayanan publiknya dengan mengambil strategi dan membuat inovasi pelayanan publik sesuai dengan kondisi yang ada.

Impelementasi strategi peningkatan kualitas pelayanan publik pada era kenormalan baru di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara Kabupaten Banyumas

Wabah virus Covid-19 yang melanda dunia memberi dampak pada semua aspek kehidupan, termasuk dalam pelayanan publik. Virus Covid-19 merupakan penyakit yang mudah menular sehingga dapat menyebar dengan cepat, oleh karena itu pemerintah pusat dan daerah melakukan berbagai upaya untuk mencegah penyebaran Covid-19 semakin meluas yaitu pemberlakuan PSBB atau menutup beberapa tempat umum, pemerintah juga membatasi pelayanan publik. Keadaan ini tentunya sangat berpengaruh pada pelayanan publik, karena masyarakat tetap membutuhkan pelayanan untuk mengurus administrasinya. Pelayanan administrasi tetap harus dilaksanakan karena merupakan kebutuhan masyarakat, pemerintah mulai membuka kembali pelayanan publik pada saat kasus pandemi Covid-19 sudah mulai menurun. Kondisi tersebut disebut dengan era kenormalan baru, masih berada di masa pandemi Covid-19 namun semua kegiatan masyarakat termasuk pelayanan publik berjalan kembali seperti biasa.

Pelayanan publik di era kenormalan baru memiliki tantangan yang cukup berat karena harus dapat memenuhi harapan masyarakat yaitu adanya kepastian pelayanan, responsivitas pelayanan dan kejelasan informasi pelayanan. Oleh karena itu diperlukan strategi dan inovasi pelayanan agar pelayanan dapat berjalan dengan baik dan memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal pelayanan. Menurut Bryson dalam Kurniawan (2005) strategi merupakan salah satu cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi untuk membantu dan memecahkan masalah terpenting yang mereka hadapi. Kantor Kecamatan Purwokerto Utara juga berusaha mengatasi masalah pelayanan di masa pandemi Covid-19 yang sedang dihadapi, dengan membuat strategi pelayanan sesuai keadaan di era kenormalan baru. Impelementasi strategi merupakan bagian dari kegiatan manajemen strategi, termasuk dalam pelayanan public yang diselenggarakan oleh Kantor Kecamatan Purwokerto Utara. Sebelum sebuah strategi diimplementasikan tentunya melalui tahap pembuatan dan perencanaan strategi yang mencakup tujuan, sasaran, pengidentifikasian faktor internal dan eksternal organisasi, dan pembuatan rencana penerapan strategi. Tahap selanjutnya adalah implementasi strategi yang

mencakup menentukan kebijakan, memotivasi sumber daya manusia organisasi, mengalokasikan sumber daya supaya strategi dapat dijalankan.

Data hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor Kecamatan Purwokerto Utara membuat formula atau membuat strategi pelayanan untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat di era kenormalan baru karena wabah pandemic Covid-19 ini. Strategi pelayanan yang diambil oleh Kantor Kecamatan Purwokerto Utara adalah menambah pelayanan dengan melakukan pelayanan secara online yang dilakukan menggunakan aplikasi online. Strategi pelayanan lainnya adalah Kantor Kecamatan Purwokerto Utara juga memberikan pelayanan secara tatap muka atau secara langsung kepada masyarakat yang datang ke kantor kecamatan untuk mengurus administrasi yang dibutuhkan. Rencana penggunaan strategi pelayanan online didasarkan pada faktor eksternal yaitu kebutuhan masyarakat agar tetap mendapatkan berbagai keperluan pelayanan dengan nyaman, dan faktor internal yaitu Kantor Kecamatan Purwokerto Utara memberikan kepuasan kepada masyarakat. Pihak kantor Kecamatan Purwokerto Utara menargetkan 75% pelayanan online dan semua pemohon atau 100% bisa terlayani secara online. Strategi pelayanan ini memanfaatkan teknologi informasi dan internet. Perencanaan strategi pelayanan juga meliputi anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan strategi tersebut, dalam hal ini Kantor Kecamatan Purwokerto Utara melakukan revocusing anggaran atau memotong anggaran yang tidak penting untuk dialokasikan strategi ini. Target dan sasaran utama dari strategi pelayanan adalah semua kegiatan pelayanan public tercapai dengan lancar meskipun dalam kondisi pandemi covid-19. Perencanaan strategi pelayanan online ini sesuai dengan era kenormalan baru, dalam pelaksanaannya strategi ini harus didukung oleh SDM atau pegawai yang memiliki kemampuan mengoperasikan teknologi informasi dan sarana prasarana yang representatif.

Implementasi strategi pelayanan online oleh kantor Kecamatan Purwokerto Utara dalam rencananya dilakukan menggunakan inovasi yang sesuai yaitu aplikasi online, sementara untuk pelayanan yang dilakukan tatap muka yaitu dengan menerapkan protocol kesehatan secara ketat yaitu membuat sekat transparan di meja loket pelayanan, menandai kursi yang boleh diduduki dan yang tidak boleh diduduki supaya warga menjaga jarak satu dengan yang lain, menyediakan tempat cuci tangan, hand zanitizer, melakukan pengecekan suhu dan menambah meja pelayanan yang khusus memberikan informasi tentang pelayanan di kantor kecamatan. Dari uraian di atas jelaslah bahwa strategi yang dibuat dan direncanakan oleh Kantor Kecamatan Purwokerto Utara adalah pelayanan secara online melalui aplikasi online dan secara of line dengan menerapkan protocol kesehatan secara ketat. Strategi ini diambil didasarkan pada kebutuhan masyarakat yaitu mendapatkan pelayanan guna administrasi untuk berbagai keperluan di masa pandemi, pelayanan yang nyaman, mudah dan cepat di era kenormalan baru yang masih berada di masa pandemi Covid-19. Berdasarkan keadaan ini maka dapat dikatakan bahwa strategi yang dibuat adalah berdasarkan harapan masyarakat. Hal ini sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Hamel dan Prahalad (2008), yaitu strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh masyarakat (pelanggan) di masa depan. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa strategi pelayanan administrasi di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara di era kenormalan baru adalah menggunakan 2 macam strategi yaitu:

1) Pelayanan sistem online;

Pelayanan online dijalankan dengan aplikasi online. Dalam pelayanan online ini semua data atau keterangan yang dipersyaratkan diupload ke dalam format pada aplikasi yang sudah disediakan dan masyarakat mendapatkan surat keterangan yang diuruskannya dalam bentuk *soft copy* yang bisa diprint sendiri atau mengirimnya langsung kepada pihak yang membutuhkan.

2) Pelayanan secara tatap muka atau langsung (*off line*);

Pelayanan secara tatap muka atau langsung ini masih perlu dilakukan untuk melayani masyarakat yang tidak mempunyai smartphone atau yang tidak mengetahui atau memahami pelayanan secara on line. Masyarakat yang melakukan pelayanan ini membawa berkas data atau persyaratan yang dibutuhkan, dan masyarakat akan mendapatkan surat atau keterangan administrasi berupa *hard copy* atau *print outnya*. Masyarakat yang datang ke kantor

kecamatan langsung ada yang meminta bantuan kepada pegawai kecamatan untuk melakukan pelayanan secara online dengan menyerahkan semua berkas atau data yang diperlukan lalu di scanner dan diupload ke aplikasi pelayanan oleh pegawai kecamatan. Inovasi yang dilakukan dalam strategi pelayanan ini adalah membuat sekat transparan di loket pelayanan dan membuat beberapa aturan protokol kesehatan yang wajib dipatuhi masyarakat seperti penggunaan masker, menyediakan tempat cuci tangan dan sabunnya, handsanitizer dan pengecekan suhu badan. Inovasi lainnya adalah menambah meja layanan di bagian depan kantor kecamatan Purwokerto Utara.

Dari 2 macam strategi pelayanan tersebut, Kantor Kecamatan Purwokerto Utara sudah merencanakan strategi pelayanan publik yang diperlukan era kenormalan baru yaitu penyederhanaan SOP pelayanan dengan memanfaatkan TIK, membuka media komunikasi tempat konsultasi atau pengaduan, kepastian akan kualitas produk pelayanan dan menerapkan protokol kesehatan. Keadaan ini sesuai dengan strategi yang dikemukakan oleh Diah yaitu bahwa perlu 5 strategi dalam pelayanan di era kenormalan baru, yaitu: 1) penyederhanaan proses bisnis dan SOP pelayanan dengan memanfaatkan TIK, 2) menggunakan media informasi untuk menyampaikan standar pelayanan, 3) membuka media komunikasi online sebagai tempat konsultasi atau pengaduan, 4) memastikan kualitas output produk layanan, dan 5) memperhatikan protokol kesehatan yang ditetapkan oleh Menteri Kesehatan (MAP UGM, 2020).

Strategi pelayanan yang dirancang oleh kantor kecamatan Purwokerto Utara yaitu pelayanan secara on line melalui aplikasi yang sederhana, mudah dipahami dan mudah dioperasikan oleh masyarakat, dan strategi pelayanan tatap muka atau langsung dengan menerapkan protokol kesehatan sudah diimplementasikan sejak dibukanya kembali pelayanan publik di era kenormalan baru. Rencana atau rancangan strategi pelayanan secara online dan offline yang dibuat oleh Kantor Kecamatan Purwokerto Utara, ditindaklanjuti dengan menentukan kebijakan yaitu mengimplementasikan strategi tersebut dalam melayani masyarakat di era kenormalan baru. Tahapan implementasi didahului dengan penetapan kebijakan terlebih dahulu yaitu penetapan kebijakan implementasi strategi pelayanan secara online dan offline, beriku kebijakan lain terkait penerapan strategi di lapangan yang bersifat teknik dan operasional. Dari hasil penelitian dapat dipahami bahwa kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh kantor kecamatan Purwokerto Utara antara lain adalah kebijakan menggunakan aplikasi yang sudah disediakan untuk melakukan pelayanan online, kebijakan menggunakan protocol kesehatan yang prosedurnya sudah ditetapkan oleh kantor kecamatan, kantor kecamatan menyediakan prasarana sarana dan fasilitas penerapan protocol kesehatan dalam kegiatan pelayanan public secara offline, dan petugas operasional pelayanan yang siap melayani masyarakat baik secara online maupun offline.

Tahap selanjutnya adalah mempersiapkan implementasi strategi pelayanan yaitu persiapan sarana prasarana dan fasilitas yang akan digunakan dalam kegiatan pelayanan on line dan of line, serta persiapan sumber daya manusia yang akan melaksanakan tugas pelayanan langsung kepada masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kantor kecamatan sudah menyiapkan sarana prasarana dan fasilitas implementasi strategi pelayanan online dan of line. Prasarana sarana dan fasilitas implementasi pelayanan online yaitu kantor kecamatan sudah membuat aplikasi yang digunakan dalam pelayanan secara on line beserta fasilitasnya yang mendukung seperti komputer atau laptop, jaringan internet, printer, meja dan kursi, sarana sosialisasi pelayanan online seperti papan informasi atau brosur yang berisi tentang pelayanan online dan lain-lain.. Prasarana sarana dan fasilitas implementasi pelayanan offline yaitu ruangan yang sudah ditata sesuai protocol kesehatan, meja layanan yang bersekat, meja customer service, alat pengecek suhu, dan tempat cuci tangan, serta ruang tunggu yang cukup nyaman dan representative.

Persiapan lainnya dalam penerapan strategi adalah menyiapkan sumber daya manusia, dalam hal ini bukan hanya pegawai pelaksana harian atau operator pelayanan public, tetapi juga pegawai yang memberikan sosialisasi tentang pelayanan online yang diterapkan oleh kantor kecamatan Purwokerto Utara. Persiapan sumber daya manusia utamanya adalah kompetensi SDM, internalisasi yaitu satu pemahaman internal terhadap strategi pelayanan yang harus disosialisasikan kepada masyarakat. Persiapan sumber daya manusia utamanya adalah mempersiapkan pegawai yang siap dan rela melayani agar strategi pelayanan dapat terlaksana

sesuai rencana dan harapan semua pihak. Menyiapkan SDM atau pegawai yang berkompentensi yaitu mampu memberikan pelayanan secara online kepada masyarakat dengan benar dan cepat. Selain itu pihak kecamatan juga melakukan sosialisasi tentang pelayanan online kepada warga melalui kelurahan-kelurahan bahwa dalam era kenormalan dilakukan pelayanan online, sehingga disiapkan juga pegawai yang melakukan sosialisasi kepada masyarakat.

Tersedianya pegawai SDM yang mampu memberikan pelayanan secara online kepada masyarakat adalah suatu keharusan. Hal ini juga disadari oleh kantor kecamatan Purwokerto Utara sehingga disiapkan pegawai yang menguasai teknologi informasi yang tinggi dan terlatih di bidangnya. Sudah merupakan suatu kebutuhan di era saat ini untuk menghadapi era revolusi industri 4.0 yang menuntut semua pemberi layanan tidak terkecuali kantor kecamatan harus mampu memberikan layanan yang tepat, cepat dan akurat untuk mengimbangi pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan industri global. Tahap selanjutnya adalah implementasi strategi pelayanan, dimana implementasi ini segera dilaksanakan setelah semua persiapan selesai dan siap digunakan untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat. Hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi serta dokumentasi menunjukkan bahwa strategi pelayanan secara online melalui aplikasi dan pelayanan tatap muka langsung sudah dilaksanakan dengan baik walaupun baru terlaksana sebagian atau belum 100% dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi yang realistik dan rasional karena dapat dilaksanakan di lapangan. Diketahui juga bahwa strategi tersebut sangat mendukung kegiatan pelayanan di era kenormalan baru dan dapat diterapkan di lapangan. Implementasinya sendiri berjalan sesuai rencana dan prosedur yang sudah ditetapkan.

Faktanya, bahwa pada awalnya strategi pelayanan tersebut tidak dapat dilaksanakan sesuai harapan karena tidak semua warga mengetahui adanya beberapa perubahan dalam pelayanan, sedangkan untuk inovasinya sudah dapat dilaksanakan dengan baik dan semua terlaksana tanpa ada yang ketinggalan khususnya yang berhubungan dengan penerapan protokol kesehatan saat melakukan kegiatan pelayanan di kantor kecamatan. Berangsur-angsur setelah ada sosialisasi dan mulai banyak masyarakat yang mengetahui pelayanan dilakukan secara online, sudah mulai dapat dilaksanakan walaupun belum benar-benar sesuai harapan karena tidak semua warga dapat mengakses pelayanan secara online. Berdasarkan uraian diatas maka jelaslah bahwa pelayanan di kantor Kecamatan Purwokerto Utara dengan penerapan aplikasi online di era kenormalan baru sudah terlaksana namun belum sepenuhnya berjalan sesuai rencana. Pada dasarnya dapat diterapkan di lapangan sebagaimana yang sudah ditetapkan, sudah sesuai prosedur. Hal ini ditunjukkan dengan kenyataan berjalannya pelayanan online dengan baik karena dapat memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat di masa pandemi Covid-19.

Fakta adanya masyarakat penerima layanan yang menilai bahwa strategi pelayanan dengan sistem online belum terlaksana dengan baik, dan inovasi yang dilakukan belum mendukung penerapan strategi di lapangan karena kurangnya sosialisai kepada masyarakat tentang pelayanan secara online dan aplikasinya juga jangan diabaikan. Adanya masyarakat yang belum mengetahui dan cara mengoperasikan pelayanan online dan aplikasi yang digunakan juga diakui oleh pegawai kantor kecamatan. Walaupun di lingkungan kecamatan Purwokerto Utara ada perguruan tinggi negeri dan swasta dan lembaga pendidikan lainnya yang dapat menggambarkan warganya banyak yang merupakan masyarakat terdidik, namun banyak masyarakat yang merupakan penduduk asli yang kurang memahami pemanfaatan teknologi alias gagap teknologi. Oleh karena itu untuk mengatasi keadaan ini kantor kecamatan Purwokerto Utara juga masih menerapkan strategi pelayanan tatap muka atau langsung di mana masyarakat datang ke kantor kecamatan dengan menerapkan protokol kesehatan. Hasil penelitian memberikan keterangan bahwa terkait strategi pelayanan secara online sudah disosialisasikan oleh pihak kecamatan, dan diharapkan masyarakat memberi respon yang positif dengan strategi dan inovasi pelayanan yang diterapkan di kantor kecamatan Purwokerto Utara dalam rangka memberi pelayanan sebaik-baiknya di masa kenormalan baru yang belum bebas Covid-19. Keadaan ini menunjukkan pentingnya sosialisasi kepada masyarakat atas terlaksananya suatu program yang diambil oleh pemerintahan setempat, suatu rencana tidak dapat terlaksana dengan baik apabila tidak didukung oleh masyarakat sebagai pelaksana

program. Di satu sisi masih banyak masyarakat yang membutuhkan pelayanan administrasi secara langsung dengan mengunjungi kantor kecamatan, juga harus dilayani dengan baik oleh pihak kecamatan dengan memberikan pelayanan yang sesuai dengan menerapkan aturan protokol kesehatan.

Berdasarkan uraian di atas maka jelaslah bahwa pengambilan strategi pelayanan secara online oleh kantor kecamatan Purwokerto Utara adalah dapat diimplementasikan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kantor Kecamatan Purwokerto Utara sudah menjalankan manajemen strategis, sebagaimana yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (2013) bahwa manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penetapan strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi. Implementasi strategi pelayanan secara online dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di era kenormalan baru yang diambil dan diimplementasikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan di era kenormalan baru ini dan sesuai dengan harapan masyarakat akan pelayanan yang diterimanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di satu sisi implementasi strategi dan inovasi yang dilakukan pada kegiatan pelayanan pada era kenormalan baru mengalami peningkatan, terutama dalam pengamanan dokumen karena dengan aplikasi semua terdokumentasikan secara otomatis. Disamping itu, dengan pelayanan secara online pelayanan menjadi lebih cepat, kendala pelayanan saat pandemi pada waktu sebelumnya dapat teratasi, dan persyaratan administrasi lebih bisa terpenuhi oleh masyarakat.

Pada sisi lain ada yang masyarakat sebagai penerima layanan yang berpendapat pelayanan di masa pandemic ini walaupun menerapkan strategi online menjadi menurun jika dibandingkan dengan pelayanan saat normal. Penurunan kualitas pelayanannya ditinjau dari segi SDM dan pelaksanaan pelayanannya. Namun tidak dipungkiri bila masyarakat masih dapat terlayani dengan baik meskipun dengan adanya keterbatasan pelayanan yang diberikan mengingat kondisi saat ini yang masih dalam pandemic. Dan dari sisi kesehatan lebih baik dibanding sebelumnya karena menggunakan protokol kesehatan, jadi pegawai dan masyarakat tersegah dari penularan Covid-19 atau penyakit menula. Pada dasarnya implementasi strategi pelayanan administrasi di kantor Kecamatan Purwokerto Utara secara normatif sudah bisa berjalan dengan baik dan memanfaatkan potensi SDM yang ada. Implementasi strategi pelayanan secara online di era kenormalan baru pada kenyataannya dapat meningkatkan pelayanan administrasi di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara karena semua data dapat terdokumentasikan secara otomatis. Adapun adanya penilaian kualitas pelayanan yang menurun ditinjau dari sisi yang berbeda.

Kualitas pelayanan dinilai meningkat bila dibandingkan dengan masa sebelumnya, yaitu di awal-awal terjadinya pandemi Covid-19 pelayanan publik sempat tersendat karena ada kebijakan PSBB bahkan pelayanan publik juga sempat ditutup karena semakin merebaknya wabah Covid-19 di wilayah Purwokerto sehingga pelayanan kepada masyarakat tersendat-sendat. Dengan adanya strategi pelayanan online dan offline yang diimplementasikan oleh Kantor Kecamatan Purwokerto Utara, masyarakat dapat terlayani lagi di era kenormalan baru ini yang masih di masa pandemi Covid-19. Kualitas pelayanan dinilai menurun atau belum meningkat dilihat dari belum banyak masyarakat yang mengetahui adanya perubahan sistem dari off line menjadi online dan banyak yang belum dapat menggunakan aplikasi online, serta terbatasnya pegawai kecamatan yang memberikan sosialisasi kepada masyarakat. Namun demikian secara objektif harus diakui bahwa strategi pelayanan yang diterapkan sudah berjalan dengan kelebihan dan kekurangannya. Namun upaya yang dilakukan oleh kantor kecamatan Purwokerto Utara dapat dikatakan sudah meningkat, karena menggunakan teknologi informasi dan komunikasi sesuai kebutuhan di era kenormalan baru yang masih dalam keadaan pandemic Covid-19 dan revolusi industri 4.0, dimana pemberi layanan harus mampu mengimbangi akselerasi perkembangan ekonomi dan pergerakan masyarakat baik secara lokal maupun global.

Hal ini juga dikuatkan oleh hasil observasi yaitu adanya peningkatan dalam pelayanan online khususnya di bidang pemanfaatan teknologi informasi, di era kenormalan baru pemanfaatan teknologi informasi lebih luas di hampir semua kebutuhan administrasi dan surat keterangan yang dibutuhkan masyarakat menggunakan teknologi tersebut tidak hanya pembuatan e-KTP. Di sisi lain, masyarakat juga memperoleh manfaat dari implementasi strategi

dan inovasi pelayanan tersebut. Manfaat yang diperoleh masyarakat dengan implementasi strategi pelayanan di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara antara lain syarat dan ketentuan pelayanan mudah diketahui masyarakat, tidak perlu repot-repot berkali-kali datang ke kantor kecamatan, kepastian biaya layanan, mudah mengakses pelayanan di kecamatan, ketepatan waktu dan persyaratan administrasi lebih dapat terpenuhi oleh masyarakat. Hal ini memenuhi standar pelayanan publik menurut Ridwan dan Sudrajat (2009) yang meliputi: a) waktu penyelesaian, b) prosedur pelayanan; c) biaya pelayanan; d) produk pelayanan; e) sarana dan prasarana; e) kompetensi petugas pemberi pelayanan.

Aplikasi online sebagai inovasi yang dibuat untuk menerapkan strategi pelayanan online yang dilakukan oleh kantor kecamatan Purwokerto Utara merupakan pembaharuan dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik dalam memberikan akses pelayanan baik yang menggunakan online maupun off line. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Rosyadi dan Indiahono (2017:90-91) yaitu inovasi dalam pemberian pelayanan meliputi pembaharuan dalam cara penyediaan dan penyampaian pelayanan kepada pengguna dengan lebih baik dalam memberikan akses pelayanan (Rosyadi dan Indiahono, 2017:90-91). Adanya penambahan dalam system pelayanan di kantor Kecamatan Purwokerto Utara berupa pelayanan online secara umum memberikan manfaat, antara lain yaitu:

- 1) Perbaikan kinerja organisasi perangkat daerah (OPD); dengan pelayanan online kantor kecamatan mempunyai website dan dengan adanya website tersebut masing-masing petugas yang berwenang melakukan pelayanan publik yang bersifat sectoral setiap hari dapat melayani 6 hingga 15 orang masyarakat dengan baik;
- 2) Peningkatan kualitas pelayanan publik; pelayanan publik merupakan ujung tombak birokrasi yang bersentuhan langsung dengan masyarakat dan diharapkan masyarakat jauh lebih mudah mendapatkan informasi dan pelayanan administrasi yang dibutuhkan melalui satu akses;
- 3) Mempercepat dan memperlancar pelaksanaan tugas dari setiap bagian kantor Kecamatan Purwokerto Utara. Hal ini tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja di semua pegawai kantor Kecamatan Purwokerto Utara. Disamping itu memberikan pemahaman kepada para pegawai bahwa kantor kecamatan merupakan pusat informasi dan pelayanan publik yang dinamis, dan selalu memberikan informasi yang terbaru sehingga mampu memberikan pelayanan yang efektif dan efisien;
- 4) Masyarakat akan lebih mudah mengakses informasi dan mengurus administrasi yang dibutuhkan dan merupakan sebuah lompatan yang sangat membantu dalam upaya pelayanan publik yang langsung dirasakan oleh masyarakat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Puspitasari dan Bandesa (2016) yang menunjukkan bahwa dimensi-dimensi tersebut berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Faktor sumber daya manusia (pegawai) dan sistem yang digunakan dalam pelayanan menjadi determinan atau faktor yang paling berpengaruh terhadap kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa strategi peningkatan kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara, implementasinya dan peningkatan kualitas pelayanan dari implementasi strategi pelayanan di era kenormalan baru, adalah menambah pelayanan publiknya dengan pelayanan secara online disamping masih melakukan pelayanan secara offline. Aplikasi online yang dibuat untuk mendukung implementasi pelayanan secara online adalah dengan inovasi dalam pelayanan online, aplikasi ini dapat diakses menggunakan hand phone dan memanfaatkan jaringan internet. Inovasi pelayanan offline adalah dengan menerapkan protokol kesehatan saat memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pelayanan publik secara online dan offline sudah dapat terlaksana dengan lancar walau belum sepenuhnya sesuai harapan karena masih ada warga yang kesulitan dalam melakukan pelayanan secara online disebabkan minimnya pengetahuan dan keterampilan dalam menggunakan handphone. Namun demikian diakui apabila pelayanan secara online dapat meningkatkan pelayanan publik karena lebih cepat, praktis dan lebih mudah. Pelayanan publik secara offline di satu sisi ada yang menilai pelayanannya menjadi lebih baik, namun di sisi lain ada yang menilai tidak menjadi lebih baik karena berjalan seperti biasa hanya menggunakan protokol kesehatan saja. Kesimpulan sementara pada pembahasan tentang strategi dan inovasi

pelayanan di kantor kecamatan Purwokerto Utara, implementasinya dan peningkatan kualitas pelayanannya sebagaimana yang sudah diuraikan di atas dapat diperjelas melalui matrik di bawah ini.

Tabel 1. Matrik strategi pelayanan di kantor kecamatan Purwokerto Utara

| Tahap | Langkah | Hasil |
|---|---|--|
| Strategi pelayanan publik | <ul style="list-style-type: none"> - Merencanakan dan membuat perubahan strategi pelayanan dan targetnya - Merencanakan dan membuat inovasi dalam pelayanan publik. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi pelayanan secara online dengan inovasi berupa aplikasi online. 2. Strategi pelayanan offline dengan inovasi penerapan protokol kesehatan saat melakukan pelayanan |
| Implementasi strategi dan inovasi pelayanan | <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan persiapan implementasi pelayanan - Melaksanakan pelayanan sesuai secara online dan offline kepada masyarakat | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan aplikasi online yang akan digunakan pengguna dan sosialisasi kepada masyarakat tentang pelayanan secara online. 2. Menyediakan sarana prasarana dan fasilitas pelayanan offline sesuai protokol kesehatan. 3. Menyiapkan petugas yang melayani pelayanan online dan offline |
| Peningkatan kualitas pelayanan | <ul style="list-style-type: none"> - pelayanan secara online dapat meningkatkan kualitas pelayanan - pelayanan secara offline kurang meningkatkan kualitas pelayanan. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan secara online lebih praktis, mudah dan cepat dan banyak memberi manfaat kepada masyarakat penerima layanan. 2. Pelayanan secara offline masih berjalan seperti biasa hanya menggunakan protokol kesehatan. |

Faktor penentu

Dalam implementasi suatu kebijakan atau program seperti strategi dan inovasi pelayanan di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara tidak lepas dari faktor-faktor penentu kesuksesan atau kelancarannya. Faktor tersebut adalah faktor yang dapat mendukung pelaksanaan dan faktor yang dapat menghambat pelaksanaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan strategi pelayanan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan ada tiga aspek yaitu komitmen, SDM dan sarana prasarana. Komitmen yaitu komitmen dari staf pelayanan itu sendiri yaitu staf pelayanan melaksanakan strategi dan inovasi dengan baik, sehingga pelayanan berjalan dengan baik dan kualitas pelayanan meningkat. SDM yaitu kemampuan pegawai yang memberikan pelayanan, menguasai teknologi informasi dan mampu mengoperasikan teknologi informasi dengan baik. Dukungan sarana prasarana yang representatif, seperti jaringan internet yang selalu lancar, meja pelayanan, komputer, perlengkapan protokol kesehatan, dan media sosialisasi kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas menurut peneliti faktor pendukung implementasi strategi dan inovasi pelayanan di era kenormalan baru di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara yang paling utama adalah SDM. SDM di sini adalah kemampuan para pegawai atau petugas dalam menjalankan tugasnya dan khususnya adalah pegawai atau petugas yang memberikan pelayanan online. Pegawai tersebut harus menguasai betul cara menginput data, membenarkan data yang salah, dan dapat mengatasi kendala yang dihadapi dalam sistem atau aplikasi yang dioperasikannya serta terampil dalam mengoperasikannya, sehingga kecepatan layanan yang diharapkan penerima layanan terpenuhi. Hasil observasi menunjukkan bahwa kapasitas SDM yang menjalankan pelayanan online memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai namun masih perlu ditingkatkan melalui latihan teknis. Disamping itu keberadaan pegawai yang mendampinginya untuk memantau penginputan atau pengolahan data cukup membantunya agar tidak terjadi kesalahan input atau pengolahan data yang dapat merugikan masyarakat. Faktor lain yang sangat mendukung keberhasilan implementasi strategi pelayanan di Kantor

Kecamatan Purwokerto Utara di era kenormalan baru tentunya adalah sarana dan prasarana yang digunakan untuk melakukan pelayanan seperti komputer, internet, meja pelayanan beserta fasilitasnya. Untuk pelayanan online hukungan jaringan internet dan komputer atau laptop dengan kapasitas tinggi merupakan suatu kebutuhan utama.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang menghambat pelaksanaan strategi pelayanan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara. Faktor penghambat tersebut antara lain adalah kesiapan pegawai maksudnya adalah ada pegawai yang kurang memahami karakter masyarakat penerima layanan yang berbeda-beda, jumlah SDM yang tidak memadai, pola pikir masyarakat, sarana prasarana yang dimiliki masyarakat dan kemampuan masyarakat memanfaatkan teknologi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut jelaslah bahwa yang menjadi penghambat atau kendala implementasi strategi pelayanan secara online di era kenormalan baru di Kantor Kecamatan Purwokerto Utara adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internalnya antara lain yaitu: 1) faktor teknis misalnya kerusakan pada komputer atau laptop, 2) Terbatasnya jumlah SDM yaitu pegawai yang jumlahnya terbatas sehingga tidak dapat melakukan edukasi atau sosialisasi kepada masyarakat tentang aplikasi dalam pelayanan online dan cara mengoperasikannya, 3) ada pegawai yang belum memahami karakteristik masyarakat yang bermacam-macam sehingga sikapnya kurang tepat, 4) kurang dalam memberikan sosialisasi kepada masyarakat mengenai pelayanan secara online.

Faktor eksternal yang dapat menghambat implementasi pelayanan secara online antara lain adalah: 1) secara teknis apabila ada gangguan jaringan internet atau jaringan listrik, 2) pola pikir masyarakat terhadap hal baru yang belum terbuka atau belum mau menerima, 3) tidak semua masyarakat memiliki sarana yang digunakan untuk melakukan pelayanan online yaitu smartphone dan apabila punya smartphone belum tentu memiliki aplikasi pelayanan kecamatan Purwokerto Utara dan seandainya ada juga belum tentu dapat mengoperasikannya dengan benar, dan 4) kurangnya kemampuan masyarakat dalam memanfaatkan teknologi informasi. Banyak masyarakat yang memiliki handphone tapi biasanya hanya dimanfaatkan untuk WA, melihat youtube dan selfi. Merujuk kepada hasil penelitian diketahui bahwa hambatan dari implementasi strategi pelayanan secara online di kantor kecamatan Purwokerto Utara adalah masyarakat yaitu pola pikir masyarakat yang belum menerima adanya perubahan, kurangnya pengetahuan atau pemahaman masyarakat adanya perubahan pelayanan dari off line menjadi online, belum semua masyarakat memiliki smartphone yang mendukung aplikasi pelayanan online, dan kurangnya pengetahuan atau pemahaman masyarakat dalam menggunakan handphone atau smartphone untuk melakukan pelayanan online melalui aplikasi yang disediakan oleh kantor kecamatan.

Keadaan di atas sudah disadari oleh pihak kecamatan, maka dari itu pihak kecamatan sudah melakukan beberapa upaya untuk mengatasi kendala tersebut sejak persiapan atau sejak pelayanan online akan diluncurkan atau diterapkan sampai saat ini. Hasil penelitian menunjukkan upaya-upaya yang dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat adalah melalui sosialisasi kepada masyarakat mengenai perubahan pelayanan administrasi di kantor kecamatan yang dilakukan secara online. Sosialisasi tersebut dilakukan melalui kelurahan-kelurahan di wilayah kecamatan Purwokerto Utara, membuat pengumuman di papan informasi, membuat brosur untuk dibagikan ke masyarakat. Sosialisasi yang dilakukan oleh kantor kecamatan kepada masyarakat cenderung bersifat pasif, dimana pihak kantor kecamatan hanya menitipkan informasi tentang pelayanan online di kantor-kantor kelurahan dengan memasanginya di papan informasi, memberikan brosur kepada masyarakat yang berkunjung ke kantor kecamatan atau kantor kelurahan. Sosialisasi seperti ini kurang efektif, karena belum tentu semua masyarakat dapat memahami informasi yang terkandung dalam bahasa tulisan dan gambar yang ada di papan informasi atau di dalam brosur.

Bagi masyarakat yang gagap teknologi walaupun memiliki handphone belum tentu dapat mengoperasikan aplikasi online yang digunakan dalam pelayanan online Kantor Kecamatan Purwokerto Utara. Oleh karena itu seperti yang disampaikan oleh salah seorang masyarakat penerima layanan, pihak kantor kecamatan perlu melakukan edukasi kepada masyarakat tentang cara mengoperasikan aplikasi online yang digunakan dalam pelayanan. Edukasi kepada masyarakat ini yang kurang dilakukan oleh pihak kantor kecamatan, di samping perlu

melakukan sosialisasi secara aktif yaitu pihak kantor kecamatan memberikan sosialisasi secara langsung kepada masyarakat sekaligus memberikan contoh atau pelatihan cara mengoperasikan aplikasi onlinenya. Oleh karena masih dalam masa pandemi, maka sosialisasi tersebut dapat dilakukan secara langsung tatap muka di kantor-kantor kelurahan oleh para pegawai kantor kecamatan kepada masyarakat dengan terjadwal. Sosialisasi dan edukasi harus dilakukan bersama karena menggunakan atau mengoperasikan aplikasi membutuhkan praktek langsung karena di dalam aplikasi online memuat fitur-fitur yang belum dimengerti oleh masyarakat, sehingga masyarakat dapat betul-betul memahami dan dapat melakukan pelayanan online secara mandiri.

Pembahasan tentang faktor pendukung, faktor penghambat dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang sudah dikemukakan di atas dapat diperjelas melalui matrik di bawah ini.

Tabel 2. Matrik faktor penentu implementasi strategi pelayanan

| Faktor penentu | Uraian |
|--------------------------------|--|
| Faktor pendukung | <ul style="list-style-type: none"> - kapasitas para pegawai khususnya pegawai yang menjalankan pelayanan of line dan online - sarana dan prasarana yang digunakan untuk melakukan pelayanan yang tersedia sudah memadai. - sosialisasi inovasi pelayanan online kepada masyarakat. - Kinerja pegawai pelayanan |
| Faktor penghambat | <ul style="list-style-type: none"> - Kendala teknis misalnya gangguan sinyal internet - kesiapan masyarakat atas pelayanan sistem online dan aplikasinya. - kurangnya sosialisasi dan edukasi dari pihak kecamatan kepada masyarakat mengenai pelayanan secara online. - kurangnya kapasitas pegawai baik kuantitas maupun kualitas. |
| Upaya untuk mengatasi hambatan | <ul style="list-style-type: none"> - sosialisasi kepada masyarakat mengenai pelayanan administrasi di kantor kecamatan yang dapat dilakukan secara online melalui kelurahan-kelurahan, membuat pengumuman di papan informasi, dan membuat brosur. |

Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan data hasil penelitian yang sudah dikemukakan pada bab sebelumnya di atas, diperoleh beberapa temuan hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Era kenormalan baru menyebabkan dirancangnya strategi dalam pelayanan administrasi terpadu di kantor kecamatan Purwokerto Utara yaitu pelayanan secara offline dan pelayanan secara online.
2. Masih banyak masyarakat yang belum mengetahui atau memahami adanya perubahan pelayanan di kantor kecamatan menjadi pelayanan online.
3. Ada masyarakat yang belum dapat atau tidak dapat mengurus keperluan administrasinya secara online, karena tidak memiliki handphone ataupun tidak dapat menggunakan aplikasi online.
4. Kondisi masyarakat yang secara mendasar terbagi dalam dua kelompok yaitu kelompok dapat melakukan pelayanan secara online dan kelompok masyarakat yang tidak dapat melakukan pelayanan secara online. berdampak pada diterapkannya dua macam strategi pelayanan administrasi di kantor kecamatan Purwokerto Utara yaitu pelayanan secara online dan pelayanan tatap muka atau of line.
5. Strategi pelayanan secara online memunculkan inovasi berupa aplikasi online yang digunakan dalam pelayanan online, dan strategi of line memunculkan inovasi penerapan protokol kesehatan dalam proses pelayanannya.
6. Sosialisasi kepada masyarakat tentang pelayanan secara online oleh pihak kantor kecamatan Purwokerto Utara kurang optimal, karena bersifat pasif dan belum sampai ke tingkat memberikan edukasi hingga banyak masyarakat yang dapat menggunakan aplikasi online dan mengurus administrasi secara online sendiri atau tanpa bantuan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian dan pembahasan pengkajian permasalahan penelitian mengenai strategi peningkatan kualitas pelayanan administrasi terpadu pada era kenormalan baru di kantor Kecamatan Purwokerto Utara Kabupaten Banyumas, memperoleh kesimpulan sebagai berikut: Strategi peningkatan kualitas pelayanan administrasi terpadu pada era kenormalan baru di kantor Kecamatan Purwokerto Utara Kabupaten Banyumas adalah melakukan pelayanan secara online dan pelayanan secara of line. Strategi pelayanan secara online memunculkan inovasi aplikasi pelayanan dan strategi pelayanan of line memunculkan inovasi penerapan protokol kesehatan di kantor kecamatan Purwokerto Utara. Sebelum mengimplementasikan strategi pelayanannya, dilakukan beberapa persiapan yang mendukung pelaksanaannya seperti mempersiapkan SDM, sarana dan prasarana serta fasilitasnya, dan menyiapkan masyarakat sebagai penerima layanan dengan memberikan sosialisasi. Strategi pelayanan beserta inovasinya dapat diimplementasikan sesuai prosedur dan sudah dapat berjalan dengan baik, walaupun belum optimal. Pelayanan administrasi terpadu dengan menerapkan strategi pelayanan di era kenormalan baru dapat meningkatkan kualitas pelayanan di kantor kecamatan Purwokerto Utara. Faktor pendukung implementasi strategi pelayanan adalah komitmen pegawai, kompetensi pegawai, dan sarana prasarana. Faktor penghambat adalah kurangnya pemahaman masyarakat tentang pelayanan online dan belum dapat menggunakan aplikasi online. Upaya yang sudah dilakukan oleh kantor kecamatan Purwokerto Utara adalah melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang pelayanan secara online.

Berdasarkan kesimpulan yang sudah dikemukakan di atas maka dapat diberikan beberapa saran sebagai masukan dan rekomendasi, yaitu:

1. Pihak kantor kecamatan Purwokerto Utara menambah pegawai untuk melakukan sosialisasi langsung kepada masyarakat.
2. Pihak kantor kecamatan Purwokerto Utara meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat dengan melakukan sosialisasi aktif dan melakukan edukasi mengoperasikan aplikasi online.
3. Pihak kantor kecamatan Purwokerto Utara melakukan evaluasi pada implementasi strategi pelayanan di era kenormalan agar dapat melakukan perbaikan dan dapat kualitas pelayanan semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Ellia. 2015. Upaya Camat dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan kepada Masyarakat di Kecamatan Kayan Hilir Kabupaten Malinau, *eJournal Pemerintahan Integratif*, Vol 3, No. 3, hal: 381-393
- Enceng, Liestyodono BI, Purwaningdyah MW. 2008. Meningkatkan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol. 2.
- MAP UGM, 2020, Pelayanan Publik di Era Kenormalan Baru: Transformasi dan Tantangan ke Depan, <https://map.ugm.ac.id/2020/06/16/pelayanan-publik-di-era-kenormalan-baru-transformasi-dan-tantangan-ke-depan/>, diakses 15-2-2021).
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan.
- Puspitasari, Ni Luh Putu dan Bendesa, I Komang Gede. 2016. Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Volume 5, Nomor 1, hal.: 89-114.

- Ridwan, Juniarso dan Sudrajat, Achmad Sodik. 2009. *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik*. Bandung: Nusantara.
- Rosyadi, Slamet dan Indiahono, Dwiyanto. 2017. *Administrasi Publik New Normal*. Purwokerto: SIPPublishing.
- Seilang, Komarudin. 2019. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Konsep Dimensi Indikator & Implementasinya*. Yogyakarta: Ombak.
- Sinambela, Lijan P. Rochadi, Sigit. Ghazali, Rusman. Muksin, Akhmad. Setiabudi, Didit. Bima, Djohan, dan Syaifudin. 2010. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. 2011. *Service, Quality & Satisfaction Edisi: 3*. Yogyakarta: Andi.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Yuningsih, Rita. 2016. Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Perwakilan Pemerintah Daerah Kabupaten Toli Toli di Kota Palu. *e Jurnal Katalogis*, Vol. 4. No. 8, hlm 175-183.