

Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Menuju Era New Normal

Yulianto

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

Jakarta – Indonesia

Email: yulianto2367@gmail.com

Abstrak. Aparatur Sipil Negara (ASN) diharuskan untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas berdasarkan prinsip pelayanan publik (UU No. 25/2009). Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem yang menjadi standar layanan publik sebagai pedoman untuk pemberian pelayanan sebagai kewajiban dan janji kepada publik dalam kualitas, kecepatan, kemudahan, keterjangkauan, dan pelayanan yang terukur. Di era normal baru ini, pelayanan publik tidak boleh menurun kualitasnya. Pandemi Co-19 seharusnya tidak menghalangi dan menjadi alasan keterbatasan dalam pelayanan publik. Standar pelayanan publik harus memiliki tolok ukur yang kuat dengan partisipasi masyarakat dan komitmen kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan tentang faktor-faktor apa yang masih banyak dikeluhkan oleh masyarakat dalam pelayanan publik di kantor pemerintah daerah dan bagaimana meningkatkan kualitas ASN dalam pelayanan publik di era normal baru. Dalam studi ini, pendekatan studi kasus dari desain penelitian kualitatif digunakan. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi terstruktur untuk menggali lebih dalam kasus-kasus yang terjadi di lembaga pemerintah terkait dengan kompetensi ASN. Penelitian ini memperlihatkan bahwa kualitas ASN harus berubah di era yang juga berubah yaitu memiliki kemampuan manajerial dan pengambilan keputusan, kecepatan, kelincahan, adaptabilitas dan teknologi informasi. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan untuk melakukan studi tentang bagaimana mekanisme pelatihan tentang peningkatan kualitas ASN dapat diimplementasikan dengan pendekatan yang berbeda.

Kata Kunci: Kompetensi aparatur sipil negara (ASN), normal baru, pelayanan publik

Abstract. Government administrators are required to provide quality public services based on the principle of public service (Law No. 25/2009). Therefore, we need a system that becomes a standard of public service for service delivery and a reference to assessing service quality as obligations and promises to the public in the framework of quality, fast, easy, affordable, and measurable services. In this new normal era, public services should not decline in quality. Co-19 pandemics should not obstruct and be a reason for limitations in public services. Public service standards must have strong benchmarks with community participation and leadership commitment. This study aims at answering the questions of what factors are still widely complained of by the society regarding the public services in one of the local governments and how to improve the quality of the public servants to face the new normal era. In this study, a case study approach of a qualitative research design is employed. Data collection is applied with a semi structured interview to dig deeper the cases occurred in government institution related to the civil servants' competence. This research found that public servants must have changing competencies in an era that is also changing, namely in managerial ability and decision making, speed, agility, adaptability and information technology. For further research, the researcher recommends conducting a study on how training mechanisms on improving the quality of civil servants can be implemented with different approaches.

Key Words: Civil servants' competencies, new normal, public service.

PENDAHULUAN

Sebagai akibat dari pandemi Covid-19, ranah teknologi di seluruh dunia dan seluruh sendi kehidupan mengalami

pergeseran. Berbagai penyesuaian dilakukan baik oleh perusahaan swasta maupun instansi pemerintah agar kegiatan usaha dan pemerintahan dapat tetap berjalan. Dalam

hal pelayanan publik pemerintah, pemerintah pun memanfaatkan teknologi agar dapat mewujudkan pelayanan publik yang optimal. Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat menentukan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintahan. Oleh sebab itu, pemerintah berupaya meningkatkan kualitas ASN dengan dilengkapi keterampilan terkait teknologi atau pelayanan dengan sistem daring. Walaupun sebelum terjadinya pandemi Covid 19, pelayanan publik dengan sistem daring sudah dimulai, namun sebuah revolusi teknologi yang tidak bisa ditawar lagi telah mengubah tatanan sistem birokrasi dalam pemerintahan. Hal tersebut, menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional.

Kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini memang masih jauh dari yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena beberapa hal, bukan hanya keahlian atau kompetensi yang tergolong rendah, aspek lain yang terkait dengan karakter dan kepribadian pun tidak memperlihatkan profesionalisme ASN dalam memberikan pelayanan. Rendahnya kualitas ASN ini antara lain disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang dimiliki. Hal ini berpengaruh langsung kepada kompetensi dan kualitas kerja ASN. Jika ditinjau dari data jumlah ASN yang ada, yaitu 4,475 juta orang, 64% hanya memiliki kemampuan administratif saja, 37% adalah tenaga pendidik dan 4,43% adalah tenaga kesehatan. Jadi, dapat dibayangkan hanya segelintir ASN saja yang memiliki kemampuan atau kompetensi sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan mengambil keputusan, memotivasi staf, melahirkan gagasan-gagasan baru yang kreatif dan inovatif.

Pekerjaan-pekerjaan yang bersifat administrasi ternyata masih mendominasi pekerjaan dan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh ASN. Graeber, seorang antropolog Amerika bahkan menyatakan bahwa pekerjaan yang bersifat administratif merupakan pekerjaan yang tidak termasuk dalam kategori signifikan, walaupun masih

tetap diperlukan untuk menciptakan manajemen perkantoran yang tertib dan rapih. Pada dasarnya, kerja administratif masih diperlukan, namun harus diatur sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kualifikasi pegawai.

Setelah masa pandemi Covid 19, masyarakat kita dihadapkan dengan suatu era baru dimana penggunaan teknologi masih mendominasi seluruh sendi kehidupan masyarakat. *Internet of things* (IoT) telah menjadi budaya baru yang sebelumnya masih dianggap sebagai sebuah pelengkap, kini sudah menjadi sebuah keharusan yang tidak dapat ditinggalkan baik bagi mereka yang bekerja dari rumah, belajar dari rumah, atau melakukan kegiatan apa pun dari rumah. Revolusi teknologi di era pandemi Covid 19 ini akan membawa masyarakat kita menuju era *new normal* dengan segala kebiasaan barunya. Salah satu kondisi *the new normal* adalah percepatan dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam praktik tata kelola pemerintahan, yang lebih berorientasi pada hasil dengan mengedepankan pemanfaatan teknologi dan kecepatannya.

Di era *new normal*, perubahan yang terjadi bukan hanya transformasi dalam teknologi saja, namun juga transformasi sumber daya manusia (SDM). Teknologi yang serba cepat dan semakin canggih akan menjadi daya dukung bagi masyarakat di era global ini. Namun demikian teknologi yang canggih tidak akan dapat berfungsi dengan baik jika tidak ditangani oleh SDM yang kompeten, yang tidak hanya memiliki keahlian teknis namun juga non teknis. Oleh karena itu, setiap instansi pemerintah dituntut untuk dapat mempersiapkan ASN nya menjadi sumber daya yang profesional, mampu bersaing, mampu mengikuti perubahan yang terjadi, agar dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Hingga saat ini, pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat masih banyak mendapat keluhan dari berbagai pihak. Tidak hanya keluhan terkait lambannya proses pelayanan, namun juga terkait kurang responsifnya petugas,

kurang ramah hingga kurang profesional mengingat masih banyak petugas yang tidak menguasai prosedur atau pun berbagai informasi yang harus disampaikan kepada masyarakat. Padahal Keputusan Menteri PAN Nomor 63/ KEP/ M.PAN/7/ 2003 (dalam Hardiansyah 2011:28) telah menyatakan bahwa standar pelayanan publik sekurang-kurangnya meliputi: a. Prosedur pelayanan; b. Waktu penyelesaian; c. Biaya pelayanan; d. Produk pelayanan; e. Sarana dan prasarana; f. Kompetensi petugas pelayanan. Dengan demikian, tergambar dengan jelas bahwa kompetensi petugas pelayanan merupakan salah satu kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai suatu standar dalam pelayanan publik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan faktor-faktor apa yang masih banyak dikeluhkan oleh masyarakat dalam pelayanan publik di Kantor Kecamatan di wilayah Kota Bogor dan bagaimana upaya institusi meningkatkan kualitas ASN dalam pelayanan publik di era normal baru.

KAJIAN LITERATUR

Pengertian Pelayanan Publik

Sinambela dalam Harbani Pasolong (2013:199) mengemukakan pengertian pelayanan publik yaitu kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah kepada sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Sementara itu David Obsorn dan Ted Geabler dalam Harbani Pasolong (2010:130) melalui konsep *reinventing government* menjelaskan bahwa untuk dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat, pemerintah dalam memberikan pelayanan hendaknya memerhatikan faktor yang menjadi kebutuhan masyarakat karena pada dasarnya masyarakat sebagai makhluk sosial memiliki keinginan untuk dihargai, dilayani dengan baik, dan dipenuhi kebutuhannya. Hal ini dikenal dengan istilah *customer driven government*.

Sedangkan menurut Keputusan

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 tahun 2004 definisi pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan Peraturan Perundang-undangan Kualitas Pelayanan Publik di era krisis. Selain dikemukakan dalam Keputusan Menteri, masalah pelayanan publik juga diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 pasal 1 ayat (1) bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Faktor-faktor seperti kesederhanaan, kejelasan dan kepastian/ketepatan waktu, merupakan beberapa aspek dalam pelayanan publik yang dikemukakan oleh Sari (dalam Surjadi, 2009:65). Yang dimaksud dengan kesederhanaan terkait dengan proses pelayanan yang diberikan, tidak berbeli-belit, mudah dipahami oleh masyarakat dari segala lapisan. Yang dimaksud kepastian atau ketepatan waktu adalah proses pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah harus dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Yang masih banyak terjadi adalah proses pelayanan seringkali tidak sesuai dengan waktu yang dijanjikan. Selain ketiga faktor tadi, pelayanan publik juga terkait dengan aspek keadilan dalam pelayanan, dalam hal ini adalah pelayanan yang tidak diskriminatif dan tidak membedakan suku, ras, agama, gender juga status sosial ekonomi. Namun yang masih sering terjadi adalah kurang adilnya pelayanan yang diterima oleh masyarakat yang berkebutuhan khusus, di mana kantor-kantor pemerintah masih banyak yang tidak ramah penyandang disabilitas, tidak menyediakan jalur antrian khusus, tidak memiliki jalan untuk kursi roda, tidak ada tangga bertuliskan huruf *braille* (Sari dalam Surjadi, 2009:65). Dengan demikian dapat

dikatakan bahwa pelayanan publik di Indonesia masih kurang 'accessible'. Selain itu faktor-faktor seperti keakuratan dokumen, kecermatan, kejujuran, kedisiplinan, kesopanan dan keramahan para petugas juga merupakan faktor yang sangat menentukan kualitas pelayanan publik.

Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik dirumuskan secara detail bahwa pelayanan publik berasaskan pada : (1) Kepentingan umum, (2) Kepastian hukum, (3) Kesamaan hak, (4) Keseimbangan hak dan kewajiban, (5) Keprofesionalan (6) Partisipatif, (7) Persamaan dalam perlakuan/tidak diskriminatif, (8) Keterbukaan, (9) Akuntabilitas, (10) Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, (11) Ketepatan waktu dan kecepatan, (12) Kemudahan dan keterjangkauan dan bertujuan agar batasan dan hubungan yang jelas tentang hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik.

Gaspersz dalam Sedarmayanti (2009:257) menyatakan bahwa dimensi pelayanan publik untuk perbaikan kualitas harus dapat memenuhi kriteria: (a). Ketepatan waktu ,(b). Akurasi pelayanan, (c). Kesopanan dan keramahan, (d). Tanggung jawab, (e). Kelengkapan, (f). Kemudahan mendapatkan pelayanan, (g). Variasi model pelayanan, (h). Pelayanan pribadi, (i). Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan. Jika ditelaah lebih lanjut, pelayanan publik terkait erat dengan sumber daya manusia (SDM) yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dari penjelasan tentang dimensi dan asas pelayanan publik di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa elemen karakter dan kepribadian petugas memegang peranan penting dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas.

Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia

Goetsch dan Davis (2000) berpendapat bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Pengertian di atas mengandung arti

bahwa aspek-aspek yang terkait dengan kualitas tidak statis, karena di dalamnya ada upaya untuk berusaha memenuhi bahkan melampaui keinginan pelanggan. Sementara itu, Wyckcof et.al. (1978) dan Lovelock (1988) menekankan pada *respected service* dan *perceived service*. Pengertiannya adalah pelayanan yang berkualitas itu ditentukan tidak hanya pada orang yang memberikan pelayanan saya, tetapi juga ditentukan oleh orang yang menerima layanan. Apabila orang yang menerima layanan merasa jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat diartikan bahwa kualitas jasa tersebut sebagai sesuatu yang ideal. Namun, jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa yang dipersepsikan buruk.

Zeithaml-Berry dalam Tjiptono (2002:69) mengemukakan 5 dimensi kualitas pelayanan yang dikenal dengan istilah *servqual*. Kelima dimensi tersebut meliputi:

- (a) *Tangibles* (Bukti langsung); meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- (b) *Reliability* (Keandalan); kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- (c) *Responsiveness* (Tanggap); keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- (d) *Assurance* (Jaminan); mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan.
- (e) *Empathy* (empati); meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Albrecht dan Zemke (1990) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan publik tidak tercipta dengan sendirinya tanpa ada keterlibatan dari komponen-komponen yang lain. Komponen-komponen tersebut mencakup sumber daya manusia (SDM) yang memberikan pelayanan, masyarakat yang menerima pelayanan,

sistem dan strategi pelayanan. Sementara Mohammad (2003) dalam Mahsyar (2011) menyebutkan ada tiga hal penting yang menentukan kualitas pelayanan yaitu dukungan sumber daya manusia, lembaga yang mengelola dan pola penyelenggaraannya.

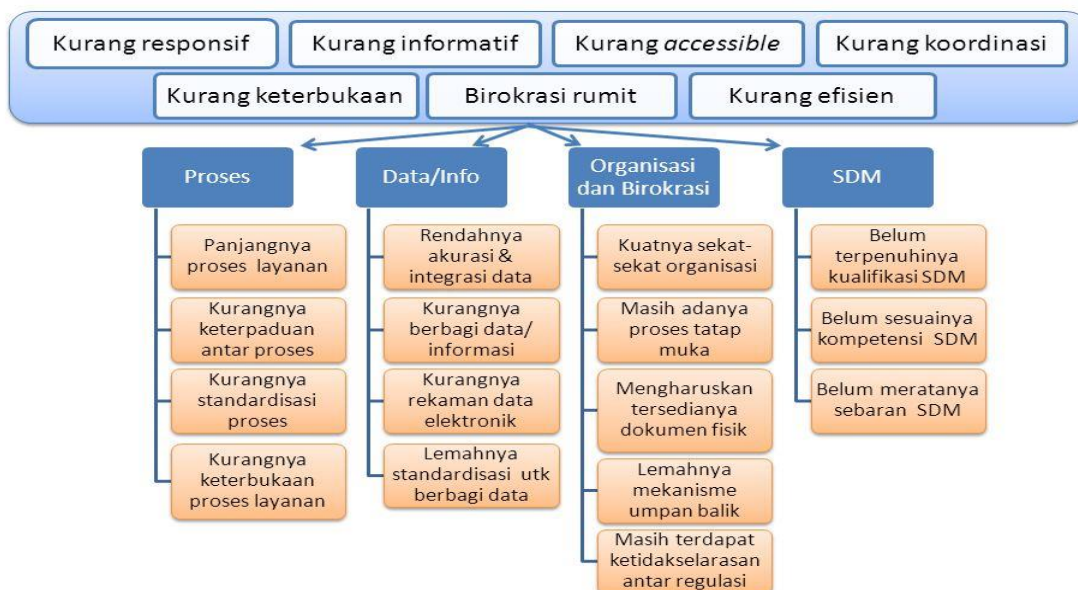
Pemerintah Indonesia telah menunjukkan keseriusannya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik sejak era reformasi. Sebagai acuan adalah Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum. Kemudian Inpres No. 1 Tahun 1995 tentang perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat. Dalam perkembangannya pemerintah kemudian menerbitkan pula Keputusan Menpan Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik yaitu melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Terkait sistem dan mekanisme diklat berbeda-beda antara satu instansi dan instansi lainnya. Beberapa instansi melakukan kerjasama

dengan penyelenggara training namun ada pula instansi lainnya yang menyelenggarakan pelatihan secara swadaya dengan mengundang narasumber atau pakar di bidang pelayanan publik. Namun demikian, berbagai masalah masih banyak dijumpai dalam pelayanan kepada masyarakat sehari-hari. Bahkan jauh sebelum terjadinya perubahan kehidupan masyarakat yang disebabkan oleh Covid 19, permasalahan pelayanan publik sudah menjadi konsumsi masyarakat sehari-hari.

Said Saggaf (2018) mengemukakan bahwa dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya, pelayanan publik di Indonesia masih memiliki berbagai kelemahan. Saggaf (2018) menyebutkan ada 7 aspek kelemahan yang ditemui pada pelayanan publik. Dari 7 aspek tersebut 4 diantaranya terkait dengan karakter atau sikap dan kepribadian para petugas yang melayani yaitu: (1) kurang responsif, (2) kurang informatif, (3) kurang koordinasi, (4) kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Sementara itu 3 aspek lainnya terkait dengan prosedur baku yang ditetapkan oleh institusi, yaitu: (1) tidak efisien, (2) kurang *accessible*, (3) birokratis.

Akar Permasalahan



Gambar I. Akar Permasalahan Pelayanan Publik di Indonesia
Sumber : Said (2018).

Kompetensi untuk menghadapi Era New Normal

COVID-19 manifested the pivotal role of public value governance. Balancing human life and economy is an example. In the early stages of the outbreak, concerns with costs, instability, panic, economy, and image were strong.

Dalam upaya membangun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas, perlu dibangun paradigma baru pemerintahan yang bercirikan bersih dari kolusi, korupsi dan nepotisme (clean government dan good governance). Untuk dapat mewujudkan *clean government* dan *good governance* ini diperlukan ASN yang profesional, yang memiliki kompetensi yang tinggi dalam melayani publik dan memahami tugas dan tanggungjawabnya sebagai pelayan masyarakat.

Dengan adanya kebijakan *new normal* dengan penerapan protokol kesehatan tentunya membuat akses pelayanan publik kepada masyarakat mengalami perubahan. Namun demikian, perubahan yang ada hendaknya tidak dijadikan sebagai hambatan dalam melayani masyarakat namun harus dijadikan sebagai sebuah dorongan bagi seluruh ASN untuk dapat beradaptasi dengan perubahan sistem ke pelayanan dengan sistem daring. Walaupun di era Covid 19 pelayanan dengan sistem online ini telah dilaksanakan namun tetap diperlukan perbaikan-perbaikan dalam kualitas untuk menghadapi era new normal. Upaya peralihan ini tentunya mesti dibarengi dengan memberi edukasi/pemahaman serta sosialisasi secara masif kepada seluruh elemen masyarakat yang akan mengakses pelayanan publik sehingga pelayanan publik di tengah tatanan kehidupan baru "*new normal*" tidak terganggu dan menjadi lebih efektif dan efisien.

Sistem pelayanan yang terintegrasi terus diupayakan dibangun oleh pemerintah. Saat ini telah ada beberapa pusat pelayanan publik yang dapat dimanfaatkan keberadaannya oleh masyarakat, yaitu: Sistem Informasi Pelayanan Publik dan Pelayanan Publik Berbasis Elektronik (*E-Services*), Sistem Pengelolaan Pengaduan

Pelayanan Publik Nasional (SP4NLAPOR!) yang responsif, dan juga inovasi pelayanan publik lainnya. Jika kita evaluasi, ternyata ada hikmah dibalik pandemi Covid-19 yang melanda dunia dan Indonesia, terutama dalam mendorong percepatan reformasi birokrasi di Indonesia. Kita dapat belajar banyak dari kondisi yang ada saat ini di mana pekerjaan-pekerjaan dan tugas-tugas ASN dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat urgensinya. Era Covid 19 ini telah memberikan pemahaman kepada kita bahwa apabila kita ingin menjadi ASN yang berkualitas, kita harus mampu beradaptasi dan mengikuti tuntutan perubahan, dari yang tidak paham teknologi, menjadi *digital literacy*, dari yang tidak disiplin dalam bekerja, dapat mengatur waktu sendiri untuk *work from home* (WFH). Bahkan ada banyak pekerjaan yang dapat diakses oleh ASN dari mana saja seperti rapat secara *video conference* dan penggunaan *cloud computing* atau penggunaan aplikasi kantor secara bersamaan.

Agus Pramusinto (2020) dalam *Menuju New Normal Dalam Pelayanan Publik* mengemukakan 7 kompetensi yang dibutuhkan oleh ASN, yaitu:

- (a) Pelayan publik harus memiliki kompetensi yang berubah dalam melayani warga
- (b) Kemampuan manajerial dan pengambilan keputusan
- (c) Speed (kecepatan)
- (d) Agility (kelincahan)
- (e) Adaptability (kemampuan menyesuaikan)
- (f) Dari silo organization ke networking & collaboration.
- (g) Kemampuan di bidang teknologi informasi

Selain itu beberapa perubahan lainnya juga harus dilakukan seperti halnya manajemen kinerja. Selama ini penilaian kinerja ASN ditentukan antara lain oleh kehadiran. Dengan berubahnya kondisi di era new normal, maka dibutuhkan manajemen kinerja berbasis output dan harus diidentifikasi pekerjaan dan outputnya. (Pramusinto, 2020).

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan Studi Kasus. Menurut Denzin dan Lincoln (2005) studi kasus merupakan salah satu strategi yang banyak dilakukan dalam penelitian kualitatif, meskipun tidak semua penggunaan studi kasus ini merupakan penelitian kualitatif. Fokus dari studi kasus ini melekat pada paradigma yang bersifat naturalistik, holistik, kebudayaan, dan fenomenologi. Menurut Bogdan dan Bikien (1982) studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. Dalam studi kasus hendaknya peneliti berusaha menguji individu secara mendalam. Para peneliti berusaha menemukan semua variabel yang penting. Studi kasus adalah pendekatan yang paling sesuai untuk penelitian ini karena peneliti ingin mengetahui lebih dalam kasus-kasus yang terjadi dalam institusi pemerintah berkenaan dengan pelayanan publik.

Dalam usaha mengumpulkan data, peneliti berusaha mencari informasi-informasi yang berkaitan dengan fokus masalah dalam penelitian ini, baik berupa pendapat, fakta-fakta maupun dokumentasi. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti ada dua metode, yaitu wawancara dan dokumentasi. Adapun wawancara dari segi pelaksanaannya, dibedakan atas: a) Wawancara bebas (Inguided Interview), di mana pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi juga mengingat akan data apa yang akan dikumpulkan. b) Wawancara terpinpin (Guided Interview), yaitu wawancara yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci seperti yang dimaksud dalam wawancara terstruktur. c) Wawancara bebas terpinpin, yaitu kombinasi antara wawancara bebas dan wawancara terpinpin (Arikunto, 2002). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara bebas terpinpin, yaitu peneliti membawa sederetan pertanyaan dan juga menanyakan hal-hal yang terkait dengan keluhan-keluhan masyarakat dalam pelayanan publik di kantor pemerintah daerah. Peneliti

mewawancarai 5 orang tamu yang datang ke Kantor Kecamatan di wilayah Kota Bogor untuk menggali informasi terkait pelayanan publik yang diterimanya dari para ASN. Dari ke 5 pengunjung, 2 diantaranya adalah penyandang disabilitas yang duduk di kursi roda. Selain itu peneliti juga mewawancarai 1 orang pimpinan untuk menggali lebih dalam tentang bagaimana upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas ASN dalam Pelayanan Publik menghadapi era new normal.

Dalam studi kasus, terdapat 3 bentuk analisis data beserta interpretasinya seperti yang dinyatakan oleh Stake (dalam Creswell, 1998:63), yaitu: (1) *pengumpulan kategori*, peneliti mencari suatu kumpulan dari contoh-contoh data serta berharap menemukan makna yang relevan dengan isu yang akan muncul; (2) *interpretasi langsung*, peneliti studi kasus melihat pada satu contoh serta menarik makna darinya tanpa mencari banyak contoh. Hal ini merupakan suatu proses dalam menarik data secara terpisah dan menempatkannya kembali secara bersama-sama agar lebih bermakna; (3) *peneliti membentuk pola dan mencari kesepadanan antara dua atau lebih kategori*. Kesepadanan ini dapat dilaksanakan melalui tabel yang menunjukkan hubungan antara dua kategori; (4) pada akhirnya, peneliti *mengembangkan generalisasi naturalistik* melalui analisa data, generalisasi ini diambil melalui orang-orang yang dapat belajar dari suatu kasus, apakah kasus mereka sendiri atau menerapkannya pada sebuah populasi kasus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 5 orang yang diwawancara, 2 diantara pengunjung adalah penyandang disabilitas yang duduk di kursi roda. Ketika ditanyakan bagaimana pendapat mereka tentang pelayanan yang mereka terima di Kantor Kecamatan tersebut, keduanya mengatakan bahwa ASN di instansi pemerintah ini tidak ramah kepada penyandang disabilitas. Bahkan terkesan para ASN tidak paham asas-asas pelayanan publik.

“ Di kantor ini tidak ada antrian khusus untuk penyandang disabilitas, dan tidak ada ASN yang memberikan pelayanan khusus apabila ada

pengunjung disabilitas, jadi kami harus tetap di jalur antrian untuk umum dan terkadang memakan waktu hingga lebih dari satu jam. Sangat melelahkan. Hal yang lebih merepotkan adalah jika kami harus ke toilet, karena tidak tersedia toilet untuk penyandang disabilitas. Masalah lain yang ditemui adalah infrastruktur yang juga tidak ramah kepada penyandang disabilitas. Untuk dapat masuk ke ruang tunggu, ada beberapa anak tangga dan tidak tersedia jalur khusus untuk kursi roda, sehingga kami harus meminta bantuan kepada seseorang.”

Hal ini tidak sejalan dengan apa yang dinyatakan dalam Undang Undang No 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang mengatakan bahwa salah satu azas pelayanan publik adalah tersedianya fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan. Dari hasil wawancara juga ditemukan data bahwa para petugas (ASN) di kantor kecamatan masih kurang paham tentang pelayanan publik sehingga hal ini sangat mempengaruhi cara ASN menangani para pengunjung yang datang.

“ Petugas di sini kurang ramah dan kurang responsif sehingga kita harus proaktif menanyakan hal-hal dengan lebih detail agar tidak kehilangan informasi. Apalagi untuk warga negara senior yang terpaksa harus datang langsung ke kantor kecamatan karena kurang paham tentang teknologi yang mengharuskan melakukan registrasi atau suatu prosedur secara *online*, pada umumnya petugas juga kurang membantu melayani dengan sepenuh hati. Dari sisi waktu, pelayanan yang diberikan kepada masyarakat juga masih sangat lamban dan kurang cekatan. Jadi masih terlihat kurang profesional.”

Hal ini juga tidak sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Gaspersz dalam Sedarmayanti (2009:257) bahwa dimensi pelayanan publik untuk perbaikan kualitas

harus dapat memenuhi kriteria ketepatan waktu serta kesopanan dan keramahan. Pelayanan publik di instansi pemerintah masih kurang responsif, kurang informatif, kurang *accessible*, dan kurang mau mendengarkan keluhan masyarakat (Saggaf, 2009:257).

Sementara itu, wawancara dengan pimpinan di kantor pemerintah tersebut memberikan kesan bahwa hingga saat ini masih banyak keluhan yang disampaikan oleh masyarakat baik secara langsung kepada pimpinan atau pun melalui media sosial terkait pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak aspek yang harus diperbaiki antara lain masalah kompetensi petugas, yang terutama sejak masa pandemi Covid 19 terjadi perubahan dalam mekanisme pelayanan. Para ASN ‘dipaksa’ harus bekerja dengan teknologi, mulai dari memberikan informasi, membalas email, membantu masyarakat terkait prosedur secara online hingga memberikan edukasi tentang kependudukan. Awalnya sangat sulit karena pada dasarnya sebelum terjadi pandemi pun pelayanan publik masih mendapat banyak keluhan dari masyarakat. Namun, dengan adanya pandemi COVID-19, tanpa disadari telah menyebabkan percepatan dalam transformasi digital. Oleh karena itu, harus didukung penuh oleh instansi agar mekanisme kerja lebih terarah. Strategi yang efektif adalah dengan menyelenggarakan pelatihan agar para ASN siap menghadapi era new normal setelah ini. Di era new normal, kompetensi para ASN dalam pelayanan publik harus lebih meningkat, lebih profesional, lebih cekatan dan responsif, serta terampil dalam teknologi informasi serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi (Pramusinto, 2020).

SIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis data yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memperlihatkan bahwa kualitas ASN harus berubah di era new normal yang juga berubah yaitu bukan lagi hanya terfokus pada pekerjaan-pekerjaan yang bersifat administrative sifatnya namun harus memiliki

kemampuan manajerial dan pengambilan keputusan, kecepatan, kelincahan, adaptabilitas dan teknologi informasi. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan untuk melakukan studi tentang bagaimana mekanisme pelatihan tentang peningkatan kualitas ASN dapat diimplementasikan dengan pendekatan yang berbeda.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada LPPM STIAMI yang telah mengikutsertakan paper hasil riset ini dalam Seminar Nasional 2020 : "Peluang dan Tantangan Indonesia menuju Era New Normal"

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, Karl and Ron Zemke. (1990). *Service America! Doing Business in the New Economy*. New York: Warner Books.
- Arikunto. (2002). *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bogdan, R.C., Biklen, S.K. (1982). *Qualitative research for education : an introduction to theory and method*. Boston: Allyn and. Bacon. Inc.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among. Five Tradition*. London: Sage Publication
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2005). *The Discipline and Practice of Qualitative Research*. In Handbook of qualitative research (3rd Ed., pp. 1–32). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Goetsch, David L., and Dawis B. Stanley. (2000). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Harbani, Pasolong. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV.Afabeta
- Hardiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 440 -930 Tahun 2020 tentang Pedoman Tata Normal Baru Produktif dan Aman Corona virus disease 2019 Bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Jakarta, 2020.
- Lovelock. 1988. *Managing Service: Marketing, Operation, and Human Resources*. London: Prentice-Hall International, Inc
- Mahsyar, Abdul. (2011). *Masalah Pelayanan Publik Di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik*. Otoritas. Vol. I, No. 2, Oktober 2011
- Parasuraman, A. A. Zeithaml, V., and L. Berry, L. (1995). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*. Vol. 49 (fall)
- Pramusinto, Agus. (2020). *Menuju New Normal dalam Pelayanan Publik*. Komisi Aparatur Sipil Negara. Indonesian Association for Public Administration (2020). <https://bkpsdm.palangkaraya.go.id/berita-316/menuju-new-normal-dalam-pelayanan-publik-oleh-agus-pramusinto.html>
- Saggaf, said, Muhammad Mario Said, Widyawati Said Saggaf.(2018). *Reformasi Pelayanan Publik di negara berkembang*. Makassar: CV SAH MEDIA.
- Suharsimi Arikunto. (1998). "Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek". Jakarta: PT. Rineka Cipta. hml. 132
- Sutrisno Hadi. (2004). *Metodologi Research II*. Yogyakarta: Andi Off Set. hml. 218.

Tjiptono Fandy. (2002). *Manajemen Jasa*, Edisi kedua, Cetakan ke 3. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Wyckoff, Darryl, Sasser, W. Earl, Jr., R. Paul Olsen, (1978), *Management of Service Operations: Text and Cases*. Boston: Allyn & Bacon.

Website:

<https://mediaindonesia.com/read/detail/32435>
4-kebijakan-pengembangan-
kompetensi-asn-di-era-new-normal

<https://mediaindonesia.com/read/detail/96192>
-kualitas-asn-masih-rendah

<https://theconversation.com/pandemi-covid-19-menunjukkan-kerja-dari-rumah-memungkinkan-bagi-asn-136238>

<https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--pelayanan-publik-di-era-new-normal>

https://setneg.go.id/baca/index/the_new_normal_dan_akselerasi_reformasi_birokrasi