

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN
ADMINISTRASI UMUM DI KELURAHAN PASIRJATI
KECAMATAN UJUNGBERUNG KOTA BANDUNG**

Strategy to Improve The Quality of Public Administration Services in The Pasirjati Village Office Ujungberung District Bandung City

¹Sari Pitriyanti, ²Joni Dawud, ³Sait Abdullah

¹Kelurahan Pasirjati, Kecamatan Pasirjati, Bandung

^{2,3}Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara, Bandung

¹saripitriyanti5@gmail.com, ²jonidawud@yahoo.com, ³sabdullah0074@gmail.com

**INFORMASI
ARTIKEL**

ABSTRAK

Article history :

Dikirim :

22-04-2022

Revisi Pertama :

04-06-2022

Diterima :

22-06-2022

Kata Kunci :

Pelayanan administrasi umum; indeks kepuasan masyarakat (IKM); analisis SWOT

Keywords :

General administration service; community satisfaction indexes; analysis SWOT

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati berdasarkan indeks kepuasan masyarakat dan Elektronik Kepuasan Masyarakat Pemerintah Kota Bandung. Dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan administrasi umum tersebut di perlukan strategi berdasar atas analisis internal dan eksternal lingkungan sebagai acuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif analitik. Oleh (Fred R. David:2015) digunakan perumusan strategi yang tepat melalui pendekatan dengan tahapan menganalisis matriks IFE dan EFE, kuadran IFE dan EFE, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Dari hasil analisis rating dan bobot IFE-EFE, kuadran SWOT, matriks SWOT dan *Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)* yang sudah dilakukan, hasilnya strategi yang dilakukan adalah Strategi Agresif (SO) peningkatan kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati yaitu perluasan akses distribusi pelayanan dan pelayanan mobile.

Abstract

The purpose of this study was to determine the general administration services in Pasirjati Village based on the community satisfaction index and the Electronic Community Satisfaction of the Bandung City Government. In an effort to improve the quality of public administration services, a strategy based on internal and external environmental analysis is needed as a reference. This study uses a descriptive analytic qualitative approach. (Fred R. David:2015) used the right strategy formulation through an approach with the stages of analyzing the IFE and EFE matrices, the IFE and EFE quadrants, and the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). From the results of the IFE-EFE rating and weight analysis, SWOT quadrant, SWOT matrix

and Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) that have been carried out, the results of the strategy carried out are Aggressive Strategies (SO) to improve the quality of public administration services in Pasirjati Village, namely expanding access to service distribution and mobile services.

A. PENDAHULUAN

Dalam pelaksanaan pelayanan publik standar pelayanan adalah sebagai tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Pelayanan publik diatur dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, pengaturan ini dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, standar pelayanan wajib disusun oleh penyelenggara dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Dalam penyusunan tersebut wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak terkait. Standar pelayanan meliputi dasar hukum, persyaratan, sistem, mekanisme, dan prosedur, jangka waktu penyelesaian, biaya/tarif, produk pelayanan, sarana, prasarana, dan/atau fasilitas, kompetensi pelaksana, pengawasan internal, penanganan pengaduan, saran, dan masukan, jumlah pelaksana, jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keragu-raguan, dan evaluasi kinerja pelaksana.

Dengan menerapkan standar pelayanan publik dengan baik, diharapkan penyelenggaraan pelayanan publik dapat menghasilkan kepuasan masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggara dituntut untuk menerapkan prinsip efektif, efisien, inovasi dan komitmen mutu. Karena orientasi dari pelayanan publik adalah kepuasan masyarakat, masyarakat mendapatkan pelayanan sesuai dengan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi dari harapan masyarakat.

Kelurahan adalah pembagian wilayah administratif di bawah Kecamatan. Kelurahan merupakan wilayah kerja Lurah sebagai perangkat daerah kabupaten atau kota. Kelurahan dipimpin oleh seorang lurah yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil. Adapun tugas dan fungsi kelurahan salah satunya menyelenggarakan pelayanan administrasi umum, dengan jenis layanan yaitu:

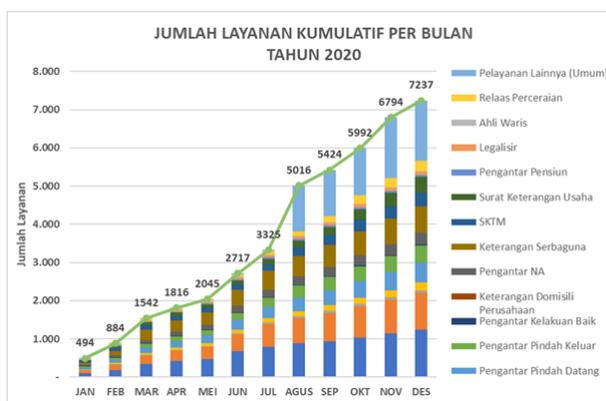
1. Pengantar Kartu Keluarga
2. Pengantar KTP
3. Pengantar Pindah Datang
4. Pengantar Pindah Keluar
5. Keterangan Kelahiran
6. Keterangan Kematian
7. Pengantar Numpang Akad (NA)
8. Pengantar Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK)
9. Surat Keterangan Usaha (SKU)
10. Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM)
11. Surat Keterangan Serbaguna
12. Surat Pernyataan Ahli Waris
13. Pelayanan Lainnya

Kondisi saat ini pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati masih dilakukan secara manual, pengguna layanan harus datang untuk mendapatkan persuratan yang mereka butuhkan. Teknologi informasi berkembang di Indonesia namun pengimplementasiannya di instansi-instansi pemerintahan belum semua bisa dilaksanakan, begitu pun di Kelurahan Pasirjati belum bisa mengimplementasikan E-Government karena faktor-faktor diantaranya anggaran, pengaruh tingkat pendidikan masyarakat dan pendapatan perkapita masyarakat.



Gambar 1 Grafik Jumlah Layanan Kumulatif Tahun 2019

Berdasarkan gambar 1 grafik jumlah layanan kumulatif di tahun 2019 total pengguna layanan yaitu 6169, setiap bulannya rata-rata Kelurahan Pasirjati melayani masyarakat kurang lebih 514 orang dengan 17 item layanan yang disediakan.



Gambar 2 Grafik Jumlah Layanan Kumulatif Tahun 2022

Berdasarkan 2 grafik jumlah layanan kumulatif di tahun 2020 total pengguna layanan yaitu 7237, setiap bulannya rata-rata Kelurahan Pasirjati melayani masyarakat kurang lebih 603 orang dengan 17 item layanan yang disediakan.

Berdasarkan jumlah kumulatif dan persentase pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati selama kurun waktu dua tahun yaitu 2019 dan 2020 menunjukkan padatnya mobilitas masyarakat dalam mengurus administrasi umum yang mereka butuhkan, ini terlihat dari jumlah warga yang dilayani di tahun 2019 kurang lebih 514 perbulan dan di tahun 2021 kurang lebih 604 orang. Permohonan setiap dokumen butuh waktu 15 sampai dengan 30 menit, akan tetapi apabila ada persyaratan kurang atau data berbeda maka pengguna layanan datang ke Kelurahan Pasirjati lebih dari 1 kali.

Masyarakat pengguna layanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati memang cukup padat dan umumnya warga datang serempak di waktu yang bersamaan. Situasi ini biasa di lihat di Kelurahan Pasirjati, terlebih bila ada Mepeling Akta Kelahiran, Akta Kematian dan program pemerintah seperti pendaftaran Bantuan Presiden Usaha Mikro (BPUM). Di program-program pemerintah tersebut masyarakat di haruskan melampirkan surat keterangan yang di keluarkan oleh kelurahan. Pada situasi-situasi tersebut ruang tunggu dan lahan parkir tidak dapat menampung pengguna layanan, terlebih lagi jumlah petugas pelaksana pelayanan yang berjumlah 2 orang berdampak pelayanan yang diberikan tidak optimal dalam unsur waktu, yang seharusnya 15 menit selesai bisa menjadi 45 menit bahkan 1 jam.

Berdasarkan Elektronik Survey Kepuasan Masyarakat (E-SKM) Tahun 2020 Pemerintah Kota Bandung Kelurahan Pasirjati berada pada peringkat 213, dengan nilai indikator pelayanan 0 dan indikator dengan label bintang merah. Dari hasil pencapaian tersebut menunjukkan bahwa Kelurahan Pasirjati perlu melakukan strategi peningkatan kualitas pelayanan saat ini. Salah satu contoh peningkatan kualitas pelayanan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung adalah inovasi Mepeling (Pelayanan Keliling Jemput Bola) Akta Kelahiran dan Akta Kematian. Berbagai strategi yang dilakukan Disdukcapil Kota Bandung dalam meningkatkan pelayanan akta kelahiran dan akta kematian karena terkendala dalam hal sumber daya manusia (SDM) dan sarana dan prasarana.

Tabel 1 Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Triwulan I

NO URUT RESPONDEN	NILAI PER UNSUR PELAYANAN									
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	
149	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
150	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
JML NILAI PER UNSUR	570	564	556	600	556	543	556	555	546	5046
NRR PER UNSUR = JML NILAI PER UNSUR : JML KUESIONER YG TERISI	3.8	3.76	3.706666667	4	3.706666667	3.62	3.706666667	3.7	3.64	33.64
NRR TERTIMBANG PER UNSUR = NRR PER UNSUR x 0,111	0.4218	0.41736	0.41144	0.444	0.41144	0.4018	0.41144	0.4107	0.40404	3.73404
IKM UNIT PELAYANAN										3.4225/25
										84.10
Mengetahui LURAH PASIRJATI										Bandung, 30 Maret 2021 PLT KASI PEMERINTAHAN
AGUS MULYANA, SE NP. 19760411.199802.1.001										USEP SUPARDI, S.E NP. 19660724.200701.1.006

Sumber: Kelurahan Pasirjati Maret Tahun 2021

Berdasarkan tabel 1 hasil survey kepuasan masyarakat atas kualitas pelayanan yang diselenggarakan oleh Kelurahan Pasirjati yaitu 84.10 dengan mutu pelayan B dan kinerja pelayanan Baik, unsur sarana dan prasarana mendapat bobot 3.64 dan unsur waktu pelayanan dengan bobot 3.70 menunjukkan nilai yang diperoleh sangat baik.

Diketahui ada yang tidak sinkron antara hasil indeks kepuasan masyarakat diperoleh nilai kinerja pelayanan sangat baik, realita hasil indeks survei kepuasan masyarakat pemerintah Kota Bandung Kelurahan Pasirjati di peringkat 213 dengan label bintang merah. Terkait dengan adanya permasalahan tersebut, maka diperlukan strategi tepat agar dapat meningkatkan kualitas layanan yang ada. Perumusan strategi dapat dilakukan dengan analisis terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal instansi.

Berikut dapat diuraikan fenomena-fenomena terkait kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati berdasarkan pengamatan awal antara lain:

1. Kegiatan pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati masih belum efektif dan efisien. Berdasarkan jumlah kumulatif dan persentase pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati selama kurun waktu dua tahun yaitu 2019 dan 2020 menunjukkan padatnya mobilitas masyarakat

dalam mengurus administrasi umum yang mereka butuhkan, ini terlihat dari jumlah warga yang dilayani di tahun 2019 kurang lebih 514 perbulan dan di tahun 2021 kurang lebih 604 orang. Permohonan setiap dokumen butuh waktu 15 sampai dengan 30 menit, akan tetapi apabila ada persyaratan kurang atau data berbeda maka pengguna layanan datang ke Kelurahan Pasirjati lebih dari 1 kali.

2. Jumlah pengguna layanan yang datang dan durasi waktu pelayanan yang dimulai pada pukul 08.00 sampai 12.00 Wib dengan sarana dan prasarana yang disediakan tidak berimbang.
3. Hasil survei kepuasan masyarakat atas kualitas pelayanan yang diselenggarakan oleh Kelurahan Pasirjati Triwulan I Tahun 2021 yaitu 84.10 dengan mutu pelayan B dan kinerja pelayanan sangat baik, tetapi hasil elektronik survei kepuasan masyarakat pemerintah kota Bandung Kelurahan Pasirjati berada pada peringkat 213 dengan indikator bintang merah.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui ada yang tidak sinkron antara hasil indeks kepuasan masyarakat dengan hasil elektronik survei kepuasan masyarakat pemerintah Kota Bandung. Kondisi ini menuntut Kelurahan Pasirjati melakukan upaya strategi program/kegiatan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Menganalisis situasi dan kondisi pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung.
2. Menyusun, menghasilkan program/kegiatan untuk meningkatkan kinerja pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung.

Konsep Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Seperti yang disampaikan oleh Thoha (dalam Sedarmayanti 2010:243) pelayanan publik adalah usaha yang dilakukan oleh seseorang dan atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberi bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam mencapai tujuan.

Dalam konteks ini penulis menyimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh petugas harus mampu memenuhi harapan masyarakat. Hasil pelayanan yang diterima masyarakat, apabila sesuai harapan maka kualitas pelayanan di nilai baik, sebaliknya apabila hasil yang diterima tidak sesuai dengan harapan maka pelayanan tersebut dinilai belum cukup baik atau maksimal. Berdasarkan teori tersebut pelayanan yang di selenggarakan Kelurahan Pasirjati belum memberi kemudahan kepada masyarakat, hal tersebut dapat terlihat dari sarana dan prasarana yang disediakan masih belum menunjang berdampak pada waktu penyelesaian yang tidak sesuai standar. Terkait kendala penyediaan sarana dan prasarana yang sesuai standar belum bisa dilakukan terkendala anggaran yang ada.

Menurut Mulyadi (2018:46), ada beberapa Langkah strategis untuk peningkatan kapasitas penyelenggaraan publik yang berkualitas antara lain:

1. Melaksanakan perbaikan mutu pelayanan publik;
2. Langkah-langkah perbaikan mutu pelayanan publik tersebut dengan mengupayakan penerbitan pedoman pelayanan, menempatkan petugas yang bertanggung jawab melakukan pengecekan persyaratan permohonan, menyelesaikan permohonan pelayanan, meniadakan segala bentuk pungutan liar, menerapkan pola pelayanan terpadu, melakukan evaluasi kepuasan pelanggan atau masyarakat, serta menata sistem dan prosedur pelayanan secara berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat;
3. Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk menyampaikan saran atau masukan mengenai pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa penyelenggaraan pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati harus melakukan peningkatan mutu layanan berdasarkan kepuasan yang di terima masyarakat dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal instansi dengan tujuan mendapatkan solusi dari permasalahan yang di hadapi saat ini.

Menurut Zeithaml, dkk. (dalam Harbani Pasolong 2013:135) untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen yang terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen. Kelima dimensi *ServQual* tersebut, yaitu:

- a. *Tangibles*: kualitas pelayanan berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi.
- b. *Reability*: kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
- c. *Responsivess*: kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
- d. *Assurance*: kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam menyakinkan kepercayaan konsumen.
- e. *Emphaty*: sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Berdasarkan uraian di atas peneliti mendapati penyelenggaraan pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati dari dimensi *Tangibles* bisa dilihat dari ketersediaan Pc komputer dan printer yang hanya berjumlah satu, itu pun pengadaan barang di tahun 2013 dan ruang tunggu dengan jumlah bangku untuk 8 orang. Unsur *Reability* masih belum mampu dan handal memberikan pelayanan kepada masyarakat, minimnya sosialisasi atas prosedur pelayanan dan tidak adanya spanduk yang terpasang di area Kelurahan Pasirjati pengguna layanan mengakibatkan pengguna layanan datang tak cukup satu kali karena persyaratan yang kurang lengkap. Unsur *Responsivess*, *Assurance* dan *Emphaty* terlihat cukup baik berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat triwulan pertama tahun 2021.

Zeithaml dalam Harraydiansyah (2011:40) mengatakan bahwa kualitas layanan merupakan metode yang diperoleh secara empiris sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan. Metode ini melibatkan pengembangan pemahaman tentang kebutuhan pelayanan yang dirasakan dari target pelanggan. Ini diukur-persepsi kualitas servis untuk organisasi yang "sangat baik". *The analisis gap* yang dihasilkan kemudian dapat digunakan sebagai *driver* untuk peningkatan kualitas pelayanan.

Berdasarkan teori di atas *driver* yang menjadi alat ukur dalam kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati adalah hasil Survei Kepuasan Masyarakat triwulan pertama tahun 2021 dengan hasil indeks 84.10 yang menunjukkan kinerja unit pelayanan sangat baik, tetapi hasil elektronik survey kepuasan pemerintah Kota Bandung Kelurahan Pasirjati berada pada peringkat 213 dengan label bintang merah. Hal tersebut menunjukkan ketidaksinkronan data. *The analisis gap* tersebut kemudian digunakan peneliti untuk peningkatan kualitas pelayanan.

Definisi Strategi

Menurut Hamel dan Prahalad (1995:31) mendeskripsikan strategi sebagai tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat di artikan bahwa strategi merupakan suatu cara atau rancangan yang berorientasi pada masa depan, disusun secara matang dan memiliki keunggulan dengan memperhatikan dan memanfaatkan aspek lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi guna untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dari *the analisis gap* yang dihasilkan penyelenggaraan pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati merupakan upaya untuk

menstrategikan peningkatan mutu layanan berdasarkan dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal instansi guna mencapai tujuan dengan saran/rekomendasi melaksanakan suatu program/kegiatan.

Analisis SWOT merupakan suatu proses analisis yang dilakukan secara sistematis guna menyusun strategi organisasi yang efektif dan tepat. Fokus utama dari analisis ini adalah untuk mengoptimalkan kekuatan dan peluang organisasi. Selain itu, sekaligus berusaha untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman yang akan dihadapi. Berikut ini merupakan penjelasan SWOT menurut Freddy Rangkuti (2005:47) yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*), kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan organisasi.
2. Kelemahan (*Weakness*), kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja organisasi. Keterbatasan tersebut dapat berupa sarana dan prasarana, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan.
3. Peluang (*Opportunities*), peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Salah satu peluang, seperti perubahan teknologi.
4. Ancaman (*Threats*), ancaman adalah situasi tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi.

Kerangka Kerja Pemberian Pelayanan Publik

Dalam Undang-undang No. 25 Tahun 2009, batasan pelayanan publik adalah rangkaian kegiatan dalam pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Kepmen PAN Nomor 58 Tahun 2002 mengelompokkan tiga pelayanan dari instansi serta Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah. Pengelompokkan jenis pelayanan tersebut didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan, yaitu (1) pelayanan administratif, (2) pelayanan barang, dan (3) pelayanan jasa.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, tolak ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan publik terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut :

1. Persyaratan
2. Sistem, Mekanisme, dan Prosedur
3. Waktu Penyelesaian
4. Biaya/Tarif
5. Produk Spesifikasi
6. Kompetensi Pelaksana
7. Perilaku Pelaksana
8. Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan
9. Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Definisi Good Governance

Good governance merupakan wujud dari suatu perangkat peraturan atau tata kelola yang baik untuk mengatur hubungan, fungsi dan kepentingan berbagai pihak dalam pelayanan publik. Penyelenggaraan prinsip *Good governance* di Indonesia juga telah diatur dalam UU No. 32 tahun 2014 tentang penyelenggaraan pemerintahan daerah. Menurut Widyananda (2008:275) *good governance* dimaksudkan sebagai suatu kemampuan manajerial untuk mengelola sumber daya dan urusan suatu

negara dengan cara-cara terbuka, transparan, akuntabel, *equitable*, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Perlu diberdayakan agar kesemuanya dapat berperan secara optimal dan saling melengkapi dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, mengingat pengembangan *good governance* memiliki kompleksitas yang tinggi dan kendala yang besar maka diperlukan langkah strategis untuk memulai pembaharuan terhadap praktik *good governance* dimulai dari sektor pelayanan publik. Dalam mewujudkan tata Kelola yang baik Kelurahan Pasirjati harus bersinergi dengan semua unsur elemen di antaranya LPM, PKK, Karang Taruna dan Ketua Rukun Warga serta Ketua Rukun Tetangga dalam sebuah birokrasi pemerintah.

Penyelenggaraan *good governance* harus menyatukan ketiga domain dan melakukan tugas serta peran masing-masing fungsi domain. Dalam proses memaknai peran kunci *stakeholders* (pemangku kepentingan) mencakup tiga domain, yaitu (a) pemerintah, berperan menciptakan iklim politik dan hukum yang kondusif, (b) sektor swasta, berperan menciptakan lapangan pekerjaan dan pendapatan serta penggerak di bidang ekonomi, dan (c) masyarakat, berperan mendorong interaksi sosial, ekonomi, politik, dan mengajak seluruh anggota masyarakat berpartisipasi. Ketiganya harus bersinergi agar dapat mencapai hasil yang maksimal demi terwujudnya *good governance*.

Keadaan Kelurahan Pasirjati belum dapat memberikan pelayanan yang baik dengan banyak timbulnya permasalahan seperti yang dikatakan menurut Mohamad (2003:32) kurang responsif, kurang informatif, kurang aksesibilitas, kurang koordinasi, kurang birokratis, kurang mau mendengar keluhan, saran, dan aspirasi masyarakat, kurang efisien. Maka dari itu sebagai organisasi sektor publik, Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas.

Kolaborasi Governance di Sektor Publik

Kolaborasi secara filosofis merupakan upaya yang dilakukan oleh berbagai pihak untuk mencapai tujuan yang sama. Bisa dikatakan kolaborasi sebagai instrumen yang digunakan untuk menyatukan perbedaan sudut pandang demi terciptanya solusi bersama. Menurut Simatupang dan Sridharan (2008) kolaborasi adalah upaya mengumpulkan berbagai pihak dengan kepentingan berbeda untuk menghasilkan visi bersama, membangun kesepakatan mengenai suatu masalah, menciptakan solusi untuk masalah tersebut, dan mengedepankan nilai-nilai bersama untuk menghasilkan keputusan yang menguntungkan semua pihak.

Berdasarkan uraian teori di atas dapat di ambil kesimpulan kolaborasi dibutuhkan Kelurahan Pasirjati dalam peningkatan mutu pelayanan administrasi umum untuk mencapai tujuan, hubungan dirancang berdasarkan kesepakatan dengan visi misi bersama, dan menciptakan solusi terhadap suatu masalah dengan segala keterbatasan sumber daya yang ada.

Ansell dan Gash mendefinisikan *collaborative governance* sebagai sebuah aransemen tata kelola pemerintahan yang mana satu atau lebih institusi publik secara langsung melibatkan aktor non-pemerintahan dalam sebuah proses pembuatan kebijakan kolektif yang bersifat formal, berorientasi konsensus, dan konsultatif dengan tujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik, mengelola program atau aset publik. Ansell dan Gash (dalam Subarsono 2016:175) Prinsip dasar dalam menerapkan *collaborative governance* yaitu terdapat prinsip dasar dalam menerapkan konsep *collaborative governance* di antaranya pelibatan aktor lain di luar pemerintah/negara, berorientasi pada konsensus, dan musyawarah dalam proses pengambilan keputusan kolektif, serta bertujuan untuk membuat atau melaksanakan kebijakan publik serta program-program publik.

B. METODE/METHOD

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode ini penulis gunakan karena bertujuan untuk menggambarkan tentang objek penelitian yang penulis teliti. Penelitian ini dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan penulis pada informan yang telah ditentukan, kemudian penulis juga melakukan observasi atau pengamatan terhadap objek yang diteliti yaitu pengamatan terhadap proses penyelenggaraan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati. Hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi tersebut kemudian penulis sajikan dan kembangkan dalam bentuk tulisan dan dilakukan pembahasan dengan teori yang telah ditetapkan.

Penulis melakukan proses pengumpulan data berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun yang menjadi instrumen pengambilan data dalam penelitian ini adalah penyusunan pedoman wawancara terhadap informan kunci yang telah disusun sesuai dengan kebutuhan data di lapangan.

Adapun pertanyaan yang diajukan saat mewawancarai Lurah, antara lain berkaitan dengan standar operasional pelayanan, bentuk sosialisasi yang diberikan kepada masyarakat dan kendala yang ditemui dalam kegiatan proses pelaksanaan pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati.

Selanjutnya pertanyaan untuk ketua RW dan masyarakat sebagai sasaran utama dari pelaksanaan kegiatan pelayanan administrasi umum di kelurahan Pasirjati antara lain persyaratan yang harus dipenuhi, prosedur pelayanan, ketepatan waktu, tarif/biaya, hasil pelayanan, kompetensi/kemampuan petugas, perilaku petugas, kesanggupan dan kewajiban dari para pegawai di kelurahan, pengaduan, saran dan masukan dan kualitas sarana dan prasarana yang disediakan. Selanjutnya tahap pengumpulan data melalui analisis formulasi strategi hasil perhitungan rating dan bobot IFE-EFE, kuadran SWOT, matriks SWOT dan *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN / RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Gambaran Umum dan Lokus Penelitian

Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung merupakan salah satu bagian wilayah Kota Bandung dengan memiliki luas lahan sebesar 123,432.Ha, beralamat di Jl. Nagrog No. 41. Jumlah lembaga masyarakat sebanyak 14 RW dan 67 RT. Memiliki jumlah penduduk 16.039 jiwa terdiri dari 8.352 jiwa laki-laki dan 7.687 jiwa perempuan. Jumlah kepala keluarga saat ini 5.633 KK. Persebaran penduduk yang tidak merata serta kondisi wilayah yang dataran bergelombang perbukitan menjadikan akses informasi dari Kelurahan tidak dapat maksimal sampai kepada masyarakat tepat waktu. Warga masyarakat yang berada di wilayah perbatasan kabupaten/kota memiliki jarak yang cukup jauh seperti RW 11 dan RW 12, RW 13 dan RW 14 hingga \pm 3-4 Km untuk sampai ke Kantor Kelurahan Pasirjati dengan akses jalan yang sebagian masih kurang memadai.

Situasi Penyelenggaraan Kegiatan Pelayanan Kepada Masyarakat Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung

Saat ini layanan yang diberikan Kelurahan Pasirjati masih manual, dimana masyarakat masih harus datang ke kelurahan untuk mendapatkan layanan. Sehari-harinya di Kelurahan Pasirjati cukup padat/sibuk, menjadikan pelayanan kepada masyarakat harus inovatif dalam memenuhi kebutuhan warga seiring dengan tuntutan dan menjadi tolak ukur mencapai pelayanan yang berkualitas dan prima.

Di era globalisasi seperti saat ini, tidak heran apabila kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dapat menjanjikan efisiensi, kecepatan penyampaian informasi, keterjangkauan, dan

transparansi, tidak terkecuali pada pelayanan publik. Terlebih, dalam era otonomi daerah saat ini perlu untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi atau biasa disebut e-government.

Persoalan yang dihadapi Kelurahan Pasirjati dalam pengembangan e-government adalah terbentur dengan faktor masyarakat yang memang kurang mendukung misalnya masih banyak masyarakat yang buta akan teknologi. Infrastruktur tidak memadai seperti pengadaan komputer karena alokasi anggaran kurang mendukung. Komputer yang saat ini di pakai kurang layak dan terkadang blank karena sudah lama dan berusia uzur, pengadaan di tahun 2013.

Analisis SWOT

Analisis IFE dan EFE

Tabel 2 Perhitungan Internal Factors Evaluation (IFE)

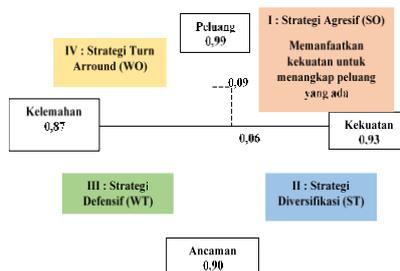
No	Faktor Strategis	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan (S)				
1	Pelayanan gratis tanpa di pungut biaya	0,25	1	0,25
2	Ketersediaan bahan/alat pelengkap pelayanan	0,05	4	0,20
3	Sumber daya aparatur yang kompeten	0,08	3	0,24
4	Visi misi organisasi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan	0,12	2	0,24
Sub Total 1		0,5		0,93
Kelemahan (W)				
1	Media penyebaran informasi kepada masyarakat kurang memadai	0,05	3	0,15
2	Anggaran terbatas	0,18	2	0,36
3	Sarana dan prasarana kurang memadai	0,24	1	0,24
4	Kuantitas sumber daya aparatur terbatas	0,03	4	0,12
Sub Total 2		0,5		0,87
Total		1		1,80

Berdasarkan tabel 2 analisis IFE diketahui bahwa total skor untuk kekuatan dan kelemahan adalah 0,93 dan 0,87 yang menunjukkan bahwa total skor kekuatan lebih besar dari total skor kelemahan.

Tabel 3 Perhitungan Eksternal Factors Evaluation (EFE)

No	Faktor Strategis	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang (O)				
1	Pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi	0,05	4	0,20
2	Peningkatan jumlah masyarakat berpendidikan	0,09	3	0,27
3	Peraturan Perundang-undangan yang mendukung peningkatan kualitas layanan	0,20	1	0,2
4	Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi	0,16	2	0,32
Sub Total 1		0,5		0,99
Ancaman (T)				
1	Sebagian masyarakat termasuk dalam kategori ekonomi menengah ke bawah	0,08	3	0,24
2	Ketidakpercayaan dan keenganan masyarakat terhadap birokrasi	0,28	1	0,28
3	Cukup banyak masyarakat yang buta teknologi	0,09	2	0,18
4	Persebaran penduduk yang tidak merata	0,05	4	0,2
Sub Total 2		0,5		0,90
Total		1		1,89

Berdasarkan tabel 3 analisis EFE, diketahui bahwa total skor untuk peluang dan ancaman adalah 0,99 dan 0,90 yang menunjukkan bahwa total skor peluang lebih besar dari total skor ancaman.



Gambar 3 Kuadran IFE dan EFE

Berdasarkan gambar 3 Posisi kuadran I menandakan yang kuat dan berpeluang, rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif yang artinya instansi dalam kondisi mutu pelayanan pada peringkat baik sehingga sangat memungkinkan untuk melakukan upaya peningkatan kualitas pelayanan yang efektif dan efisien.

Tabel 4 Strategi Matriks SWOT

Internal	Strength (S)	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan gratis tanpa di pungut biaya 2. Ketersediaan bahan/alat pelengkap pelayanan. 3. Sumber daya aparatur yang kompeten 4. Misi misi organisasi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Media penyebaran informasi kepada masyarakat kurang memadai. 2. Anggaran terbatas. 3. Sarana dan prasarana kurang memadai. 4. Kuantitas sumber daya aparatur terbatas.
Eksternal	Opportunity (O)	Threat (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi 2. Peningkatan jumlah masyarakat berpendidikan 3. Peraturan Perundang-undangan yang mendukung peningkatan kualitas layanan. 4. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagian masyarakat termasuk dalam kategori ekonomi menengah ke bawah. 2. Rendahnya kesadaran dan kemandirian masyarakat terhadap birokrasi 3. Tidak sedikit pengguna layanan buta teknologi 4. Penyebaran penduduk yang tidak merata

Berdasarkan tabel 4 kuadran IFE-EFE, maka strategi peningkatan kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung berada pada kuadran I (SO) pada area Strategi Agresif yaitu perluasan akses distribusi layanan dan pelayanan mobile. Walaupun kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung memiliki beberapa kelemahan dan ancaman yang cukup besar, namun kekuatan dan peluang yang ada dapat meningkatkan kualitas pelayanan administrasi umum.

Tabel 5 Matriks *Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)*

Critical Success Factor	Bobot	Perluasan akses distribusi pelayanan		Pelayanan mobile		Pengembangan paket pelayanan administrasi umum secara terpadu		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Kekuatan (Strength)								
1	Pelayanan gratis tanpa di pungut biaya	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75
2	Ketersediaan bahan/alat pelengkap pelayanan	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
3	Sumber daya aparatur yang kompeten	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
4	Visi misi organisasi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Skor Total Kekuatan				1,70		1,63		1,50
Kelemahan (Weakness)								
1	Media penyebaran informasi kepada masyarakat kurang memadai	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
2	Lamanya waktu penyelesaian	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72
3	Sarana dan prasarana kurang memadai	0,24	3	0,72	3	0,72	3	0,72
4	Kuantitas sumber daya aparatur terbatas	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Skor Total Kelemahan				1,76		1,73		1,68
Peluang (Opportunities)								
1	Pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
2	Peningkatan jumlah masyarakat berpendidikan	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
3	Peraturan Perundang-undangan yang mendukung peningkatan kualitas layanan	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
4	Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48
Skor Total Peluang				1,86		1,64		1,65
Ancaman (Threats)								
1	Sebagian masyarakat termasuk dalam kategori ekonomi menengah ke bawah	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
2	Ketidakpercayaan dan keenganan masyarakat terhadap birokrasi	0,28	4	1,12	3	0,84	4	1,12
3	Kondisi jalan berbukit di sebagian wilayah Rukun Warga belum ideal	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18
4	Persebaran penduduk yang tidak merata	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15
Skor Total Ancaman				1,92		1,36		1,69
Total				72,4		63,6		65,2

Berdasarkan tabel 5 tahap akhir dari analisis strategi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menggunakan alat analisis QSPM. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT di mana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal dan eksternal.

Strategi yang memanfaatkan besarnya kekuatan dan besarnya peluang yang dimiliki instansi Kelurahan Pasirjati dalam upaya mengembangkan kualitas pelayanan publik administrasi umum yaitu strategi SO tersebut adalah:

1. Perluasan akses distribusi pelayanan
2. Pelayanan mobile

Strategi Agresif SO merupakan pilihan strategi yang terpilih paling cocok sehingga menurut alat analisis dengan menggunakan matriks QSPM. Berdasarkan hasil perolehan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) menunjukkan bahwa total skor pada strategi perluasan akses distribusi pelayanan (72,4) lebih unggul dibandingkan dengan total skor pengembangan paket pelayanan administrasi umum secara terpadu (65,2) dan pelayanan mobile (63,6).

Dari hasil berbagai analisis formulasi strategi hasil perhitungan rating dan bobot IFE-EFE, kuadran SWOT, matriks SWOT dan *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) yang sudah dilakukan, hasilnya strategi yang dilakukan adalah Strategi Agresif (SO).

Dalam strategi SO peningkatan kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati yaitu perluasan akses distribusi pelayanan dan pelayanan mobile berkonsep *collaborative governance* memanfaatkan potensi sumber daya yang ada di wilayah Rukun Warga. Instansi Kelurahan Pasirjati bersinergi dengan kelembagaan Rukun Warga (RW). Lima tahapan yang dilakukan yaitu :

- a. Dialog tatap muka, dilakukan dengan mengadakan diskusi dalam forum yang dihadiri oleh ketua RW, Babinkamtibnas, Lurah, Seklur, Babinsa, Babinkamtibmas, LPM dan Karang Taruna untuk memperoleh masukan dalam peningkatan kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung.
- b. Membangun kepercayaan dengan menjembatani kesenjangan dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan memberikan solusi yang tepat atas permasalahan.
- c. Komitmen pada proses, selanjutnya hasil dari diskusi dalam forum di jadikan rekomendasi kebijakan terkait strategi yang akan di ambil dalam peningkatan kualitas pelayanan administasi di Kelurahan Pasirjati sebagai bentuk pertanggung jawaban hasil kesepakatan forum diskusi grup.
- d. Pemahaman publik, terciptanya *collaborative governance* yang sinergis antara instansi dengan kelembagaan Rukun Warga (RW) untuk meningkatkan kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati melalui pemanfaatan potensi sumber daya yang ada di wilayah masing-masing Rukun Warga (RW) yaitu Gedung serbaguna RW.
- e. Hasil lanjutan, implementasi akses perluasan distribusi layanan dengan program pelayanan keliling Mapay Lembur.

Tahapan-tahapan tersebut dilakukan dengan forum diskusi grup, data dan informasi yang terkumpul di sepakati berdasarkan mufakat dengan memegang dasar asas pelayanan publik, setelahnya di rumuskan serta di tindaklanjuti.

Strategi Peningkatan Penyelenggaraan Kegiatan Pelayanan Administratif Umum Pada Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung

Strategi layanan mobile dan perluasan akses distribusi layanan melalui program Mapay Lembur. Layanan dilakukan di Gedung Serbaguna RW, Gedung Posyandu atau Rumah Ketua RW, secara bergiliran dan berjadwal. Gedung Serbaguna RW, Gedung Posyandu atau Rumah Ketua RW disulap menjadi ruang layanan bisa juga diartikan kantor kelurahan pindah bergilir berjadwal.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan pelayanan administrasi umum keliling Mapay Lembur bertujuan memberikan percepatan dan kemudahan kepada masyarakat wilayah Kelurahan Pasirjati dalam pengurusan administrasi umum, warga tak harus datang ke kelurahan untuk mengurus pengantar Kartu Keluarga, pengantar KTP dan lainnya. Harapannya layanan bisa lebih cepat, responsive dan dekat dengan masyarakat serta pengguna layanan mengenal aparat kelurahan serta bisa langsung berkonsultasi langsung berkenaan dengan SOP dengan petugas.

Outcome Program Mapay Lembur

Outcome berkaitan dengan manfaat yang diperoleh dari program layanan Mapay Lembur. Berdasarkan dari hasil studi dokumen menunjukkan manfaat yang diperoleh terbagi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

1. Jangka Pendek
 - a. Terlaksananya persiapan dan perencanaan diwadahi dalam forum diskusi grup meliputi kegiatan koordinasi, diskusi dan kesepakatan.

- b. Terlaksananya program pelayanan keliling Mapay Lembur di 12 RW wilayah Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung.
 - c. Menciptakan mekanisme baru program pelayanan jemput bola dalam peningkatan kualitas pelayanan umum di Kelurahan Pasirjati.
2. Jangka Panjang
- a. Melaksanakan evaluasi program Mapay Lembur
 - b. Mendaftarkan program Mapay Lembur dalam inovasi pelayanan publik ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan temuan di lapangan, hasil survei kepuasan masyarakat atas kualitas pelayanan triwulan semester I di bulan Maret 2021 Kelurahan Pasirjati yaitu 84.10 dengan mutu pelayan B dan kinerja pelayanan sangat baik, sedangkan dalam E-SKM pemerintah Kota Bandung Kelurahan Pasirjati mendapat peringkat 213 dengan label bintang merah. Pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung cukup padat, data rekapitulasi pelayanan tahun 2019 total berjumlah 6169 dan tahun 2021 berjumlah 7237. Hal tersebut menggambarkan padatnya mobilitas masyarakat dalam mengurus administrasi umum yang mereka butuhkan, ini terlihat dari jumlah warga yang dilayani di tahun 2019 kurang lebih 514 perbulan dan di tahun 2021 kurang lebih 604 orang.

Pelayanan yang saat ini dijalankan masih jauh dari kata ideal menurut undang-undang nomor 25 tahun 2009. Hal ini terbukti dari sarana dan prasarana yang belum cukup memadai dari jumlah pengguna layanan yang datang dengan ruang tunggu yang disediakan, karena umumnya warga datang serempak di waktu yang bersamaan. Situasi tersebut biasa terlihat di Kelurahan Pasirjati, terlebih bila ada Mepeling Akta Kelahiran, Akta Kematian dan program pemerintah seperti pendaftaran Bantuan Presiden Usaha Mikro (BPUM). Di program-program pemerintah tersebut masyarakat di haruskan melampirkan surat keterangan yang di keluarkan oleh kelurahan. Pada situasi dan kondisi tersebut ruang tunggu dan lahan parkir tidak dapat menampung pengguna layanan, terlebih lagi jumlah petugas pelaksana pelayanan yang berjumlah 2 orang berdampak pelayanan yang diberikan tidak optimal dalam unsur waktu, yang seharusnya 15 menit selesai bisa menjadi 45 menit bahkan 1 jam.

Terkait permasalahan tersebut, untuk mewujudkan peningkatan pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati Kota Bandung diperlukan strategi. Perumusan strategi dilakukan dengan analisis terhadap lingkungan internal instansi dan lingkungan eksternal instansi yang bertujuan merumuskan strategi alternatif yang tepat dan efisien dengan pengumpulan data atas kejadian-kejadian yang di teliti ke dalam analisis SWOT.

Dengan demikian, *good governance* merupakan perspektif yang bertujuan untuk kepentingan publik melalui pemberdayaan, penegakan kebijakan, maupun penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Pada penerapan perspektif *good governance* melibatkan berbagai aktor publik seperti masyarakat dan swasta untuk mewujudkan pemerintahan yang produktif, efektif, dan efisien. Upaya pemberdayaan masyarakat dalam peningkatan pelayanan publik dilakukan dengan berbagai pendekatan seperti kolaborasi, mengingat masih adanya keterbatasan kapasitas pemerintah lokal dalam penyelenggaraan pemerintahannya.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil berbagai analisis formulasi strategi hasil perhitungan rating dan bobot IFE-EFE, kuadran SWOT, matriks SWOT dan *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) yang sudah

dilakukan, hasilnya adalah Strategi Agresif (SO). Strategi SO peningkatan kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati yaitu perluasan akses distribusi pelayanan dan pelayanan mobile berkonsep collaborative governance memanfaatkan potensi sumber daya yang ada di wilayah Rukun Warga. Sebelum strategi peningkatan kualitas perluasan akses distribusi layanan di implementasikan, upaya yang dilakukan secara sistematis dalam pengumpulan data dan informasi dengan dilaksanakannya forum grup diskusi, ini dilakukan dengan tujuan menjalin keterbukaan, kepercayaan, dan memahami persepsi, sikap, serta pengalaman yang dimiliki oleh responden/pesertanya dan menghasilkan program Mapay Lembur dalam upaya peningkatan pelayanan administrasi umum di Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung.

Dalam pelaksanaannya, program Mapay Lembur bertujuan memberikan percepatan dan kemudahan kepada masyarakat wilayah Kelurahan Pasirjati dalam pengurusan administrasi umum, warga tak harus datang ke kelurahan untuk mengurus pengantar Kartu Keluarga, pengantar KTP dan lainnya. Harapannya layanan bisa lebih cepat, *responsive* dan dekat dengan masyarakat serta pengguna layanan mengenal aparat kelurahan serta bisa langsung berkonsultasi langsung berkenaan dengan SOP dengan petugas.

Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penelitian lanjutan tentang implementasi strategi sebagai tindak lanjut dari perumusan strategi peningkatan kualitas pelayanan administrasi umum di Kelurahan pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung dengan metode lain atau integrasi dari beberapa metode agar penelitian yang dilakukan semakin baik dan obyektif.

Rerefensi

- Arikunto. and Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cameron. and Quinn. 1999. *“Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Reading, Mass: Addison Wesley”*.
- Creswell. and John W. 2010. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David. and Fred R. 2004. *Manajemen Strategis, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Fahmi, and Irham. 2013. *Manajemen Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta CV.
- Freddy Rangkuti. 2015. *Personal SWOT Analysis, Peluang Di Balik Kesulitan*. Jakarta: Gramedia.
- Ganie Rochman. 2000. *Good Governance, Prinsip, Komponen, dan Penerapannya dan Hak Asasi Manusia (Penyelenggaraan Negara yang Baik)*. Jakarta: Penerbit Komna HAM.
- Gibson. dkk. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo. and Indrito. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: PT BPFE.
- Hariadi. and Bambang. 2003. *Manajemen Strategis*. Malang: Bayumedia.

Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.

Indrawan. and Rully. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran*. Jakarta: Refika Aditama.

Kamaruddin Sellang. dkk. 2019. *Strategi Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dimensi (Konsep, Indikator dan Implementasinya)*. Surakarta: CV Penerbit Qiara Media.

Keban, Y. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori Dan Isu*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Gava Media.

Moleong. and Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Modul I. 1992. *Materi 3.A. Metodologi Need Assessment: Fokus Group Diskusi. Pelatihan dan Lokakarya Need Assessment untuk Staf PKBI se Indonesia*. Jakarta: 23-28 November 1992.

Mulyadi. and Seto. Dkk. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif dan Mixed Method*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Pasolong, H. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Sedarmayanti. 2004. *Good Governance Pemerintahan Yang Baik. Bagian Kedua*. Bandung: Mandar Maju.

_____. 2004 *Good Governance: Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktifitas*. Bandung: Mandar Maju.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta CV.

Tjiptono. and Fandy. 2010. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Offset.

Wijaya. and Tony. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa: Desain Seroqual, QFD, dan Kano: Disertasi Contoh Aplikasi dalam Kasus Penelitian, Cetakan ke-2*. Jakarta: PT Indeks.

Artikel/Website

Penilaian Opini Pengawasan Pelayanan Publik Kebanggaan Ombudsman RI Ke Depan di <https://www.ombudsman.go.id/artikel/r/artikel> (diakses pada tanggal 03 Maret 2021)

“Jemput Bola”, Inovasi Layanan Administrasi Kependudukan di Kecamatan, humas.majenekab.go.id. (diakses pada tanggal 12 April 2021)

Ombudsman dan Pelayanan Publik di <https://www.ombudsman.go.id/artikel/r/artikel> (diakses pada tanggal 03 Maret 2021)

Pentingnya Standar Pelayanan Publik di <https://www.ombudsman.go.id/artikel/r/artikel-pentingnya-standar-pelayanan-publik> (diakses pada tanggal 27 Februari 2021)

Mixed Method rachmatkriyantono.lecture.ub.ac.id › 2019/09 (diakses pada tanggal 10 April 2021)

MIXED METHOD rahmahtri9.blogspot.com › 2015/11 › *mixed-method* (diakses pada tanggal 13 April 2021)

Inovasi Layanan Kelurahan Pasirjati, Mapay Lembur Beri Layananan Administrasi di Dekat Rumah Warga di <https://jabar.tribunnews.com/2021/04/05/inovasi-layanan-kelurahan-pasirjati-mapay-lembur-beri-layananan-administrasi-di-dekat-rumah-warga>. (diakses pada tanggal 10 April 2021)