

SKRIPSI
STRATEGI PELAYANAN PASPOR PADA MASA
PANDEMI COVID-19 DI KANTOR IMIGRASI KELAS I
KOTA MAKASSAR

INDAH MARSITA

E011181318



PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
KOTA MAKASSAR
2022

ABSTRAK

Indah Marsita, Nomor Pokok E011181318 menyusun skripsi yang berjudul: “Strategi Pelayanan Paspor Pada Masa Pandemi Covid-19 di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar” xvii + 97 Halaman + 15 Gambar + 2 Tabel + 26 Daftar Pustaka, dibawah bimbingan Bapak Prof. Dr. Sulaiman Asang, MS dan Bapak Dr. Badu Ahmad, M.Si.

Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak tahun 2019 mengakibatkan banyak sektor terkena dampak negatif. Tidak luput dari itu organisasi pemerintahan pun terkena dampaknya. Proses pelayanan yang diberikan pemerintah terhambat dikarenakan kondisi yang mengharuskan setiap orang untuk berjaga jarak dan membatasi aktivitas. Oleh karena itu, perlu dilakukan strategi pelayanan agar mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Secara umum penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis mengenai Strategi Pelayanan Paspor Pada Masa Pandemi Di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar yang memiliki pelayanan paspor yang baik meskipun di masa pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan metode tipe deskriptif kualitatif. Fokus penelitian ini berdasarkan pada 5 Konsep Strategi menurut Mintzberg, yaitu Strategi Rencana, Cara, Pola khusus, Posisi, Perspektif. Penelitian ini dilakukan dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi langsung, dan dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan fokus penelitian teori konsep strategi dari Mintzberg, strategi pelayanan paspor yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Makassar belum sepenuhnya dilakukan, hanya beberapa poin dari konsep strategi tersebut yang dilaksanakan. Hal tersebut dikarenakan Kantor Imigrasi Kelas I Makassar memiliki sistem terpusat, dimana Kantor Imigrasi Kelas I Makassar hanya sebagai pelaksana tugas, perencanaan dan standar operasional kerja disusun oleh Direktorat Jenderal Imigrasi. Namun meskipun begitu, Kantor Imigrasi Kelas I Makassar tetap memberikan pelayanan yang berkualitas meskipun ditengah masa pandemi Covid-19 dengan melakukan inovasi-inovasi layanan dan kepuasan masyarakat atau pemohon paspor sebagai salah satu tolak ukur keberhasilan dari pemberian pelayanan.

Kata Kunci: Strategi, Pelayanan, Covid-19, Paspor

ABSTRACT

Indah Marsita, Main Number E011181318 compiled a thesis entitled: "Passport Service Strategy during the Covid-19 Pandemic Period at the Makassar Class I Immigration Office" xvii + 97 Pages + 15 Images + 2 Tables + 26 Bibliography under the guidance of Prof. Dr. Sulaiman Asang, MS, and Mr. Dr. Badu Ahmad, M.Si.

The Covid-19 pandemic that has occurred since 2019 has resulted in many sectors being negatively affected. Apart from that, government organizations were also affected. The service process provided by the government is hampered due to conditions that require everyone to keep their distance and limit activities. Therefore, a service strategy is needed to be able to provide quality services to the community.

In general, this study was conducted to describe and analyze the Passport Service Strategy for the Pandemic Period at the Makassar Class I Immigration Office which has good passport services even during the Covid-19 pandemic. This study uses a qualitative descriptive type method. The focus of this research is based on the 5 Strategic Concepts according to Mintzberg, namely Strategy Plans, Methods, Specific Patterns, Positions, and Perspectives. This research was conducted with data collection techniques through interviews, direct observation, and documents related to the problem under study.

The results of this study indicate that based on the research focus of the strategic concept theory from Mintzberg, the passport service strategy carried out by the Makassar Class I Immigration Office has not been fully implemented, only a few points from the strategy concept have been implemented. This is because the Makassar Class I Immigration Office has a centralized system, where the Makassar Class I Immigration Office is only the executor of tasks, planning, and work operational standards are prepared by the Directorate General of Immigration. But even so, the Makassar Class I Immigration Office continues to provide quality services even amid the Covid-19 pandemic.

Keywords: Strategy, Service, Covid-19, Passport



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Nama : Indah Marsita
NIM : E011181318
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Jenjang : S1

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Strategi Pelayanan Paspor Pada Masa Pandemi Paspor di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar" adalah benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 20 April 2022

Yang menyatakan



Indah Marsita

E011181318



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : INDAH MARSITA
NIM : E011 18 1318
Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK
Judul : STRATEGI PELAYANAN PASPOR PADA MASA
PANDEMI COVID-19 DI KANTOR IMIGRASI KELAS I
MAKASSAR

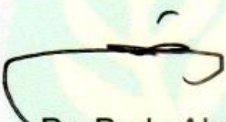
Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

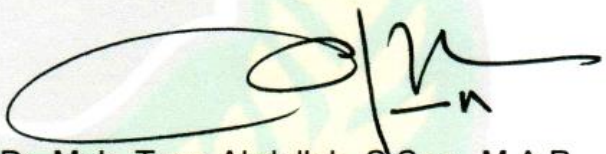
Makassar, 07 April 2022

Menyetujui,

Pembimbing I


Pembimbing II



Dr. Badu Ahmad, M.Si
NIP 19621231 198903 1 028


Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.A.P
NIP 19720507 200212 1 001

Mengetahui:

Ketua Departemen Ilmu Administrasi Publik,


Dr. Nardin Nara, M.Si
NIP 19680903 198903 1 002





UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Indah Marsita
NIM : E011 18 1318
Program Studi : Ilmu Administasi Publik
Judul : Strategi Pelayanan Paspor Pada Masa Pandemi Covid-19
di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 20 April 2022

Tim Penguji Skripsi:

Ketua : Dr. Badu Ahmad, M.Si ()
Sekertaris : Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., MPA ()
Anggota : 1. Andi Ahmad Yani, S.Sos., M.Si, MPA, MSc ()
2. Irma Aryanti Arif, S.Sos., M.Si ()

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah, tak henti-hentinya mengucapkan puja dan puji syukur atas kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala karena berkat rahmat dan hidayahnya sehingga penulis hingga saat ini diberikan kesehatan, kebahagiaan, rezeki serta senantiasa kemudahan dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul "Strategi Pelayanan Paspur Pada Masa Pandemi Covid-19 di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar". Tak lupa sholawat serta salam penulis panjatkan kepada sang revolusioner sejati Nabi Muhammad Shalallahu Alaihi Wassalam.

Penulis mengetahui dan menyadari bahwa dalam penulisan ini sangat jauh dari kesempurnaan dikarenakan keterbatasan pengetahuan yang dimiliki penulis. Namun, penulis senantiasa berusaha dan bekerja keras dalam melakukan yang terbaik saat menulis skripsi ini, sehingga penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun dalam penulisan skripsi ini untuk memberikan hasil yang lebih baik lagi kedepannya.

Ucapan terima kasih tak lupa penulis ucapkan teruntuk kedua orang tua tersayang bapak **Yusuf M. Ridwan** dan ibu **Rani Basman** terima kasih karena telah memberikan dukungan baik kasih sayang, doa yang tulus tak henti-hentinya dilangitkan, perhatian, dan dukungan moril serta materil lainnya kepada penulis serta berjuang untuk kehidupan penulis. Terima kasih juga kepada kakak penulis **Ilham Maulana** yang memberikan motivasi kepada penulis agar mampu segera menyelesaikan studi S1, memberikan dukungan serta doa yang tulus untuk kelancaran urusan penulis. Dan juga tak lupa mengucapkan terima kasih kepada

adik kecil penulis **Inayah Magfirah, Putrinu Sinaulan** karena senyum dan tawanya menjadi penyemangat dan penghibur penulis ketika lelah.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Bapak **Prof. Dr. Sulaiman Asang, M.Si** selaku dosen pembimbing 1 dan Bapak **Dr. Badu Ahmad, M.si** selaku dosen pembimbing 2 dan sekaligus dosen pembimbing akademik yang telah meluangkan waktunya dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi.

Dalam skripsi ini, penulis menyadari bahwa penulis telah mendapatkan dukungan dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan manfaat kepada penulis. Oleh karena itu, melalui kesempatan ini penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak-pihak terlibat, teruntuk kepada :

1. Ibu **Prof. Dwia Aries tina Palubuhu, M.a** selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin dan staf.
2. Bapak **Prof. Dr. Armin Arsad, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik beserta para wakil, staf dan jajarannya.
3. Bapak **Dr. Nurdin Nara, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin dan Bapak **Dr. Muh. Tang Abdulla, S.Sos., M.A.P** selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi.
4. Bapak **Prof. Dr. Sulaiman Asang, M.Si** selaku dosen pembimbing I, terima kasih atas waktunya serta bimbingan dan juga arahan yang diberikan dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

5. Bapak **Dr. Badu Ahmad, M.Si** selaku dosen Pembimbing II sekaligus penasihat akademik selama kurang lebih 4 tahun, terima kasih atas nasehat dan bimbingannya.
6. Bapak **Andi Ahmad Yani, M.Si, MPA, MSc** dan Ibu **Irma Aryanti, S.Sos., M.Si** selaku penguji dalam ujian skripsi, terima kasih atas kritik dan saran yang membangun dalam penyempurnaan penulisan.
7. **Dosen Departemen Ilmu Administrasi** Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bimbingan dan pengetahuan yang sangat berharga selama kurang lebih empat tahun perkuliahan.
8. Seluruh **Staff Departemen Ilmu Administrasi** (Ibu Rosmina, Ibu Darma, Pak Lili, DII) dan **Staff di lingkup FISIP Unhas tanpa terkecuali**. Terimakasih atas bantuan yang tiada hentinya bagi penulis selama ini.
9. Terima Kasih Kepada seluruh **Staff Kantor Imigrasi Kelas I Makassar**, terima kasih atas waktu dan informasi yang diberikan sehingga dapat menyusun skripsi ini hingga selesai.
10. Terima Kasih kepada Partner terbaik selama beberapa tahun terakhir **Muhammad Ghalib Haq** yang telah menemani, mendengar keluh kesah penulis, memberikan semangat, dukungan moril dan material kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.
11. Terima Kasih Kepada kakak **Fika Dilyani Ismail** karena telah memberikan semangat, motivasi agar segera menyelesaikan studi, memberikan dukungan moril dan material kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Terima Kasih kepada **Para-paraku (Ainun Anugrah, Anggit Aulia, Irmadamayanti, Mega Suci, Nurul Baladiyah, Nurul Faradila,**

Novianti, Ratu Triana, Sakhratunnisa), yang telah menjadi teman terbaik, memberikan motivasi dan semangat, menjadi penghibur dikala sedih, mendengar segala keluh kesah penulis selama kurang lebih empat tahun perkuliahan dan membantu dalam penyusunan skripsi ini.

13. Terima Kasih Kepada **Ardikasari** yang telah kebersamai selama kurang lebih 7 tahun terakhir, menjadi teman dan sahabat yang baik dan sabar dalam menghadapi keluh kesah penulis, dan memberikan semangat.
14. Terima Kasih Kepada Kakak **Eka Fitra Ramadani S, S.Sos, M.A.P** yang banyak membantu, memberikan masukan dalam penulisan skripsi ini.
15. Teman Teman seperjuangan selama perkuliahan di kampus **LENTERA 2018**, terima kasih telah menjadi saudara selama empat tahun yang telah menjalani suka duka bersama dan memberikan cerita tersendiri selama ini, semoga setiap mimpi kita menjadi nyata. Tetap semangat dan jadi penerang.
16. Terima kasih kepada HUMANIS FISIP Unhas yang telah memberi banyak ilmu, pengetahuan, pengalaman, pelajaran hidup, dan menilai seseorang. Semoga HUMANIS FISIP Unhas tetap jaya dalam kebersamaan.
17. Terima kasih kepada teman **KKN Tamalanrea 2** yang telah memberi cerita baru, pengalaman, pengetahuan.
18. Terima Kasih kepada **NCT U (NCT Dream, NCT 127, WayV)** yang telah menciptakan musik-musik yang menghibur yang memberikan semangat bagi penulis.
19. Terima Kasih kepada *Variety Show 2 Day 1 Night* yang senantiasa memberikan tawa disela-sela rasa letih penulis.
20. Terimakasih kepada diri sendiri yang tetap semangat melawan rasa malas dan melanjutkan menyusun skripsi, bekerja keras, tetap tersenyum sesulit

21. apapun kondisi, tidak mudah menyerah, berusaha memberikan yang terbaik, berani mencoba dan lebih banyak bersabar atas segala hal yang telah terjadi.
22. Ucapan terima kasih yang tulus kepada seluruh pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini yang penulis tidak bisa menyebutkan satu persatu, penulis mengucapkan banyak terima kasih.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1 Latar Belakang	1
I.2 Rumusan Permasalahan	8
I.3 Tujuan Penelitian.....	8
I.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
II. 1 Konsep Strategi.....	10
II.1.1 Pengertian Strategi	11
II.1.2 Strategi Pelayanan.....	13
II.1.3 Konsep Manajemen Strategi	16
II.1.4 Jenis-jenis Strategi.....	18
II.1.5 Proses Perencanaan Strategi	19
II.1.6 Formulasi Strategi.....	21
II.1.7 Analisis SWOT.....	24
II.2 Konsep Pelayanan Publik.....	27
II.2.1 Pengertian Pelayanan Publik	27
II.2.2 Kualitas Pelayanan	29
II.2.3 Jenis-Jenis Pelayanan Publik	33
II.2.4 Standar Pelayanan Publik.....	35
II.2.5 Azas dan Prinsip Pelayanan Publik.....	37
II.3 Pandemi Covid-19.....	39
II.4 Kerangka Pikir	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	43

III.1 Pendekatan Penelitian.....	43
III.2 Lokasi Penelitian	44
III.3 Tipe Penelitian.....	44
III.4 Jenis dan Sumber Data.....	45
III.5 Narasumber atau Informan.....	45
III.6 Teknik Pengumpulan Data	46
III.7 Teknik Analisis Data.....	47
III.8 Fokus Penelitian.....	49
BAB IV GAMBARAN UMUM	51
IV.1 Profil Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar.....	51
IV.2 Sejarah Singkat Berdirinya Kantor Imigrasi Kelas I Makassar	52
IV.3 Visi dan Misi Kantor Imigrasi Kelas I Makassar	53
IV.5 Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas Kantor Imigrasi Kelas I Makassar	55
IV.5.1 Tugas	55
IV.5.2 Fungsi	55
IV.5 Uraian Tugas Pokok dan Fungsi	56
IV.4 Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Makassar.....	61
IV.6 Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Makassar	62
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
V.1 Pelayanan Paspor sebelum masa Pandemi Covid-19 dan selama masa Pandemi Covid-19.....	64
V.2.1 Strategi sebagai Rencana	72
V.2.2 Strategi Sebagai Cara	75
V.2.3 Strategi Sebagai Pola Khusus	82
V.2.4 Strategi sebagai Posisi	86
V.2.5 Strategi sebagai Perspektif	89
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	92
DAFTAR PUSTAKA.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel IV 1 Uraian Tugas Pokok dan Fungsi	60
Tabel V 1 Data Penerbitan Paspor	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Bagan Konsep Isu Strategis.....	23
Gambar 1. 2 Diagram Analisis SWOT	25
Gambar 1. 3 Kerangka Penelitian.....	42
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	61
Gambar 5. 1 Anggaran Perencanaan Kinerja.....	74
Gambar 5. 2 Realisasi Anggaran.....	74
Gambar 5. 3 Business Process Existing	77
Gambar 5. 4 SOP Pembuatan Paspor Baru.....	78
Gambar 5. 5 SOP Penggantian Paspor	78
Gambar 5. 6 SOP Penggantian Paspor Masih Berlaku	79
Gambar 5. 7 SOP Penggantian Paspor Habis Berlaku.....	79
Gambar 5. 8 SOP Perubahan Data	80
Gambar 5. 9 Indeks Kepuasan Masyarakat 2020	84
Gambar 5. 10 Indeks Kepuasan Masyarakat 2021	84
Gambar 5. 11 Indeks Kepuasan Masyarakat 2022	85

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Sejak tahun 2019 dunia digemparkan dengan merebaknya wabah yang sangat mengkhawatirkan seluruh dunia. Wabah ini pertama kali dilaporkan di Kota Wuhan, Cina. Kemudian wabah ini menyebar ke hampir seluruh negara yang ada di dunia. Virus Corona ini secara resmi dinamai SARS-CoV-2 yang berarti sindrom pernafasan akut parah Corona Virus 2. Nama tersebut diperkenalkan oleh Komite Internasional untuk Taksonomi Virus yang didasari hasil analisis filogenetik. SARS-CoV-2 atau yang biasa disebut sebagai Covid-19 merupakan virus yang berasal dari hewan kemudian mengadaptasi kemampuan penularan dari manusia ke manusia. Yang membuat wabah ini sangat mengkhawatirkan dikarenakan penyebaran dan penularannya yang sangat cepat dan terus berkembang dalam populasi manusia. (Liu et al., 2020)

Berdasarkan informasi yang didapatkan melalui portal berita dw.com (2020), WHO (*World Health Organization*) telah mengeluarkan pernyataan yang mengatakan bahwa Covid-19 menyebabkan darurat kesehatan yang wajib menjadi perhatian internasional dan mengorganisasikan tanggapan internasional terhadap virus ini. Indonesia telah memberikan perhatian mengenai virus ini diawal virus ini dilaporkan dan tepatnya pada awal tahun 2020 Covid-19 masuk ke Indonesia. Di Indonesia sendiri, Covid-19 pertama kali ditemukan dari 2 kasus positif di Depok, Jawa Barat, setelah itu jumlah penderita terus bertambah setiap harinya, dan sejak dimulainya tulisan ini berdasarkan informasi yang didapatkan dari website Covid19.go.id yang merupakan website resmi pemerintah Indonesia, angka kasus Covid-19 di Indonesia berjumlah 4,23 Juta dengan total meninggal

dunia sebanyak 143 Ribu. Dikarenakan ketidaksiapan Indonesia dalam menangani Pandemi ini sehingga memberikan dampak yang sangat buruk dan mempengaruhi berbagai sektor, salah satu sektor yang terdampak adalah sektor keimigrasian.

Pemerintah Indonesia diawal penanganannya mengenai Pandemi Covid-19 sangat mendapatkan sorotan. Dikarenakan kebanyakan negara mengikuti langkah penanganan dari Negara China yang melakukan *Lockdown* selama 3 bulan penuh dengan membatasi seluruh akses kegiatan warganya dan juga menutup akses keluar dan masuk negaranya, dan hal itu banyak diikuti oleh banyak negara yang telah terjangkit Covid-19. Namun sebaliknya, Indonesia tidak melakukan hal tersebut, melainkan mengambil langkah lain yaitu menerapkan *Sosial Distancing* dan mengurangi mobilitas masyarakat dari satu tempat ke tempat yang lain.

Untuk mendukung kebijakan pemerintah dalam mengurangi mobilitas masyarakat dan untuk menghindari dan mengurangi angka masyarakat yang terjangkit virus Covid-19 maka dilakukan banyak pembatasan terhadap kontak langsung antar manusia, terutama pada daerah-daerah yang masuk dalam kategori zona merah yang merupakan wilayah dengan angka masyarakat terkena Covid-19 sangat tinggi. Meskipun begitu pelayanan kepada masyarakat perlu tetap berjalan dikarenakan hal tersebut untuk kepentingan masyarakat itu sendiri. Sehingga seluruh sektor atau kantor yang melakukan pelayanan publik dipaksa menyusun strategi untuk memberikan pelayanan publik dengan tetap mengikuti protokol kesehatan. Hal ini merujuk pada Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease

2019 (Covid-19) Pasal 13 Ayat 6 berisi tentang “Pembatasan kegiatan di tempat atau fasilitas umum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dilaksanakan dalam bentuk pembatasan jumlah orang dan pengaturan jarak orang”. Dan Ayat 7 yang berisi tentang “Pembatasan tempat atau fasilitas umum sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dikecualikan untuk: a. supermarket, minimarket, pasar, toko atau tempat penjualan obat-obatan dan peralatan medis kebutuhan pangan, barang kebutuhan pokok, barang penting, bahan bakar minyak, gas, dan energi; b. fasilitas pelayanan kesehatan atau fasilitas lain dalam rangka pemenuhan pelayanan kesehatan; dan c. tempat atau fasilitas umum untuk pemenuhan kebutuhan dasar penduduk lainnya termasuk kegiatan olahraga”. Berdasarkan hal tersebut maka pelayanan tetap dilaksanakan, namun aparat harus menyusun strategi yang mendukung untuk kondisi di pandemi saat ini. Hal ini menjadi isu kebijakan yang sangat penting di masa pandemi.

Jauh sebelum pandemi Covid-19 terjadi, pelayanan publik selalu menjadi topik hangat atau isu kebijakan yang tak henti-hentinya diperbincangkan demi memperbaiki pelayanan publik di Indonesia. Pelayanan publik di Indonesia terkesan lambat dan jalan ditempat padahal kita sama-sama tahu bahwa implikasinya sangat luas dan mempengaruhi hampir di seluruh bidang baik itu ekonomi, politik, sosial, budaya dan lainnya. Jika dibandingkan dengan negara dibelahan dunia seperti Amerika Serikat dan Eropa, Indonesia sudah ketinggalan sangat jauh mengenai era atau tuntutan pelayanan publik yang memuaskan. Dikarenakan era tersebut telah dimulai sejak era 1980-an kemudian berkembang pesat pada era awal tahun 1990-an yang disebut era *service quality (servqual)* (Ahmad,2018:04) .

Salah satu dampak buruk dari pelayanan yang lambat pada bidang sosial adalah rendahnya angka kepercayaan masyarakat kepada aparat dalam menangani kepentingan mereka, dan yang sering terjadi adalah pungli atau pungutan liar dengan tujuan untuk mendapatkan pelayanan yang cepat tanggap masyarakat harus mengeluarkan sejumlah uang. Sudah seharusnya pemerintah sebagai penyedia dan penyelenggara pelayanan untuk senantiasa memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai penerima layanan. Baik itu pelayanan administratif, pelayanan barang, dan juga pelayanan jasa seharusnya disediakan oleh pemerintah kepada masyarakat, baik pada tingkat pusat maupun tingkat daerah, tetapi nyatanya dilapangan hal tersebut secara umum belum banyak memuaskan atau mendapat respon positif. Menurut Sinambela (2006) dalam Rahayu (2015) hal tersebut dikarenakan pelayanan yang terlalu berbelit-belit dengan alasan tidak sesuai prosedur, banyak biaya pungutan dan waktu yang sangat lama, sehingga pelayanan cenderung tidak efisien dan efektif.

Dengan melihat realita yang ada, jika pelayanan yang seperti itu di tengah masa pandemi saat ini tetap dilaksanakan, akan sangat menyulitkan masyarakat. Terutama tujuan pemerintah yang menginginkan hampir seluruh kegiatan sebaiknya dilaksanakan dari rumah atau secara daring. Sebagai salah satu dampak dari Pandemi Covid-19, untuk tetap dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat, pelayanan publik saat ini bergantung pada pemanfaatan teknologi, informasi dan komunikasi, yang sebelumnya pelayanan senantiasa diberikan secara manual, di masa pandemi pelayanan harus berhadapan dengan layanan secara elektronik. (Ramadhan, et al., 2021). Berdasarkan hal tersebut, seluruh penyedia layanan sudah seharusnya menyusun strategi yang matang

untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat dengan tetap menyesuaikan dengan kondisi yang ada.

Kantor Imigrasi merupakan bagian dari unsur pelaksana tugas Direktorat Jenderal Imigrasi Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia (KEMENKUMHAM RI) yang memiliki tugas untuk melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknik yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Imigrasi. Tugas keimigrasian sangatlah penting dikarenakan keimigrasian merupakan hal ihwal lalu lintas orang yang masuk atau keluar Wilayah Indonesia. Kita sama-sama tahu bahwa Kantor Imigrasi merupakan salah satu pemberi jasa pelayanan publik yang sangat penting. Dikarenakan untuk melakukan kunjungan atau pergi keluar negeri, terlebih dahulu kita melakukan pengurusan paspor di Kantor Imigrasi. Menurut Prasajo, (2006:6) dalam Ahmad (2018:2), Pelayanan publik merupakan suatu upaya dalam membantu dan memberi manfaat kepada publik atau masyarakat, baik melalui penyediaan barang dan jasa yang diperlukan. Kantor Imigrasi Kelas I Makassar terfokus pada pemberian pelayanan yang berkualitas dan kepuasan masyarakat.

Di awal masa Pandemi Covid-19 Kantor Imigrasi Kelas I Makassar melakukan banyak perubahan-perubahan yang mengakibatkan pelayanannya menurun dan terhambat dikarenakan proses masa transisi yang mulanya serba offline menjadi online yang kita tahu bahwa permasalahan yang kerap terjadi dari sistem online salah satunya adalah permasalahan pada sistem jaringan dan hal tersebut terjadi di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar, selain itu diterapkannya sistem kerja WFH (*Work From Home*) 50% dan WFO (*Work From Office*) 50% yang menyebabkan proses pelayanan yang lambat, seperti sebelumnya paspor sudah dapat diambil 3 hari setelah pembayaran, namun dikarenakan

pengurangan jumlah pegawai yang bekerja dikantor akhirnya paspor selesai dan diambil setelah 4 hari dari pembayaran. Selain itu, dikarenakan masa pandemi Covid-19, pemerintah memberikan larangan kepada orang asing untuk masuk di Indonesia, sehingga beberapa pelayanan ditutup. Pelayanan yang ditutup itu ialah Pengurusan Izin Tinggal dan Pelayanan Paspor (Wawancara, Pengambilan *Biometric*, Pengambilan Paspor) Namun pelayanan tetap diberikan bagi Pemohon yang memiliki urusan mendesak seperti sakit dan kepentingan yang tidak dapat ditunda.

Meskipun terjadi beberapa permasalahan pada pelayanan di Masa Pandemi, namun Kantor Imigrasi Kelas I Makassar tetap memberikan pelayanan yang baik, dan berkualitas. Hal ini dibuktikan dengan predikat yang didapat oleh kantor tersebut yaitu WBK dan WBBM. Predikat WBK (Wilayah Bebas dari Korupsi) diberikan kepada Kantor Imigrasi Kelas I Makassar pada tahun 2019, Predikat ini diberikan karena pimpinan beserta jajarannya memiliki komitmen kuat untuk melakukan upaya pencegahan korupsi, melakukan reformasi birokrasi dan juga peningkatan kualitas pelayanan. Selanjutnya pada tahun 2020 Kantor Imigrasi Kelas I Makassar mendapatkan Predikat WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani) predikat ini diberikan kepada kantor atau satuan unit kerja yang telah memenuhi kriteria sebagai kantor yang telah melakukan sebagian besar manajemen perubahan, melakukan penguatan di berbagai sektor, seperti penguatan sektor pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan yang utama melakukan penguatan dan konsistensi terhadap pemberian pelayanan publik yang berkualitas.

Berdasarkan predikat yang telah didapat, Kantor Imigrasi Kelas I Makassar menjadi kantor percontohan untuk wilayah Sulawesi. Sehingga Kantor Imigrasi dari berbagai daerah datang untuk melakukan studi tiru untuk mempelajari sistem pelayanan yang diberikan untuk kemudian diterapkan. Yang menarik adalah Predikat WBBM yang didapatkan oleh Kantor Imigrasi Kelas Makassar, diberikan secara resmi pada bulan Desember tahun 2020, yang kita sama-sama tahu bahwa Pandemi Covid-19 telah masuk di Indonesia yang mengakibatkan seluruh proses pemberian pelayanan harus dilakukan sedikit perubahan untuk menyesuaikan kondisi dengan pandemi. Yang artinya meskipun dalam kondisi penyesuaian terhadap kondisi Pandemi Kantor Imigrasi Kelas I Makassar tetap mempertahankan kualitas pelayanannya.

Berdasarkan hasil observasi di Kantor Imigrasi Kelas I Makassar, adapun pelayanan yang diberikan yaitu Pembuatan Paspor Baru, Pelayanan Paspor Rusak atau Hilang, Ijin Tinggal WNA, dan Pelayanan Bagi Kewarganegaraan WNI Ganda. Namun pada penelitian ini akan terfokus pada Pelayanan Paspor. Dikarenakan kondisi pandemi, permintaan terhadap pelayanan tersebut di atas mengalami penurunan yang semula berkisar kurang lebih 100 permintaan pemohon untuk pelayanan paspor, saat ini menurun dan dibatasi per harinya sebanyak 36 permintaan pemohon pelayanan paspor, kouta pemohon tersebut dapat dilihat melalui Aplikasi APAPO (Aplikasi Pendaftaran Antrian Paspor Online). Meskipun permintaan terhadap pelayanan menurun tidak menutup fakta bahwa tetap harus dilakukan penyusunan strategi agar pelayanan yang diberikan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas, sangat perlu diketahui mengenai strategi yang dilakukan oleh Kantor Imigrasi Kelas I Makassar sehingga mampu

memberikan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan di tengah kondisi pandemi Covid-19 sesuai dengan predikat yang telah didapatkan yaitu WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani). Maka penulis tertarik untuk menyusun sebuah penelitian yang berjudul **“Strategi Pelayanan Paspor Pada Masa Pandemi Covid-19 di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar”**

I.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas, maka penulis mengemukakan suatu rumusan permasalahan sebagai berikut : **Bagaimana Strategi pelayanan paspor pada masa pandemi Covid-19 oleh Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar?**

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka tujuan dari penelitian yaitu :

Untuk mengetahui dan menggambarkan secara jelas strategi pelayanan paspor yang diterapkan di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar dalam kondisi Pandemi Covid-19

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh melalui penelitian ini ialah :

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi salah satu sumber bacaan untuk memberikan wawasan kepada pembaca dalam hal strategi pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di suatu Instansi maupun organisasi.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi akademik

Sebagai bahan evaluasi hasil proses belajar mengenai pemahaman pada mata kuliah Pelayanan Publik.

2) Bagi Mahasiswa

Dapat memberikan pengalaman berharga dan sebagai wadah mahasiswa dapat menerapkan atau mengimplementasikan ilmu yang telah didapatkan dan menguji kecocokan teori dengan fakta yang ada di lapangan.

3) Bagi Instansi atau Organisasi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat dan dapat diterapkan pada proses penyusunan dan pengambilan kebijakan strategi pelayanan yang sesuai bagi instansi atau sebuah organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II. 1 Konsep Strategi

Konsep strategi pada mulanya digunakan untuk kepentingan militer. Konsep strategi dalam dunia militer dikenal sebagai sebuah cara, seni merencanakan, siasat atau trik yang digunakan untuk menaklukkan musuh dan untuk mendapatkan kemenangan di medan perang. Sementara dalam dunia bisnis, konsep strategi digunakan sejak tahun 60-70 tahun yang lalu dan konsep yang digunakan adalah manajemen strategik seperti, pembuatan misi (*mission*), penentuan tujuan (*goal*), analisis SWOT, sasaran (*objective*) dan strategi (*strategy*). Jika dalam sebuah militer tujuan strategi untuk melawan musuh, maka dalam dunia bisnis, strategi digunakan untuk memenangkan persaingan. Menurut Mintzberg (1987), konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup 5 hal penting yang saling berkaitan satu sama lain, dimana strategi itu ialah :

1. Sebagai Rencana, Perencanaan agar memperjelas arah yang akan organisasi laksanakan secara rasional untuk mewujudkan tujuan-tujuan dalam jangka panjangnya; Dalam manajemen, strategi merupakan rencana yang terpadu, terintegrasi dan komprehensif yang dirancang sedemikian rupa untuk memastikan bahwa tujuan dasar organisasi dapat tercapai.
2. Sebagai Cara, rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing

3. Sebagai pola khusus, Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi mengenai perilaku dan tindakan yang akan dilaksanakan oleh organisasi;
4. Sebagai posisi, adalah posisi secara spesifik, posisi ini berhubungan dengan bagaimana organisasi menempatkan posisinya pada lingkungan, sehingga mampu memutuskan langkah-langkah yang dapat dilaksanakan.
5. Sebagai perspektif, jika sebelumnya strategi sebagai posisi tekhusus pada bagian eksternal organisasi yaitu lingkungan, maka perspektif ini menyangkut internal organisasi. Menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya, yang menjadi batas bagi aktivitasnya; pada bagian ini, strategi adalah konsep.

Namun seiring perkembangan ilmu pengetahuan, kajian mengenai strategi berkembang cukup pesat. Dikarenakan kebutuhan untuk mempertahankan eksistensi sebuah organisasi maupun bisnis, maka diperlukan strategi dalam menjalankan sebuah organisasi atau bisnis. Strategi dibuat dan dilaksanakan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang atau tujuan jangka menengah. Untuk memahami lebih dalam mengenai konsep strategi, maka akan dijelaskan lebih dalam dibawah ini :

II.1.1 Pengertian Strategi

Pengertian strategi bersumber dari bahasa Yunani klasik "*strategos*" yang artinya jenderal, yang didasari dari kata-kata Yunani "pasukan dan "memimpin". Menurut Bracker (1980) dalam Heene, et al (2010:56) "*strategos*" dapat diartikan sebagai perencanaan dan pemusnahan musuh-musuh dengan

menggunakan cara yang efektif dan berlandaskan sarana-prasarana yang dimiliki.

Perkembangan kajian mengenai strategi dapat dilihat perkembangannya seiring dengan banyaknya ahli yang memiliki pendapat atau definisi mengenai strategi. Menurut David (2011) Strategi ialah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Taktik usaha meliputi ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, pelepasan, likuidasi, serta usaha patungan atau joint venture. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan pada jumlah besar. Jadi taktik artinya sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan agar mencapai sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Sondang P Siagian (2016:29), Strategi ialah serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Griffin dalam Anoraga (2009:339) mengatakan strategi ialah sebuah rencana komprehensif agar mencapai tujuan organisasi.

Jika mencermati definisi Strategi yang dikemukakan oleh para ahli, maka kita dapat menarik kesimpulan bahwa strategi merupakan sebuah perencanaan, taktik, maupun siasat yang dilakukan oleh manajemen pusat dan diterapkan oleh jajarannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Strategi tidak hanya dilakukan perusahaan, bisnis, atau dalam militer saja. Dalam menjalankan pemerintahan, pemerintah atau pejabat pun sangat

memerlukan manajemen dalam strategi demi memberikan pelayanan kepada masyarakat secara bermutu, berkualitas dan memuaskan masyarakat sebagai penerima layanan.

II.1.2 Strategi Pelayanan

Strategi pelayanan diartikan sebuah strategi atau sebuah rencana dalam memberikan layanan yang bermutu dengan sebaik mungkin kepada para pelanggan (Albrecht, et al., 1990 dalam Rahayu, 2015). Strategi pelayanan yang efektif dan efisien terikat dengan yang namanya tindakan nyata yang dirasakan manfaatnya oleh pelanggan, serta mampu membedakan dan menerapkan strategi tersebut. Jika hal tersebut dapat dipertahankan, maka organisasi dapat mempertahankan pelanggan yang ada dan sekaligus mampu menarik pelanggan baru.

Strategi pelayanan yang efektif memiliki beberapa unsur pendukung, yaitu :

- a. Struktur organisasi, menjadi unsur pendukung yang sangat penting dalam pengembangan budaya organisasi yang dititikberatkan pada penyempurnaan kualitas pelayanan.
- b. Teknologi yang dapat dimanfaatkan dan diimplementasikan agar memperbaiki sumber daya, metode dalam bekerja, dan sistem informasi untuk mendukung upaya memperbaiki kualitas pelayanan.
- c. Sumber daya manusia sebagai bagian yang bersentuhan langsung kepada masyarakat harus memiliki sikap, perilaku, pengetahuan dan kemampuan yang mendukung efektivitas strategi pelayanan.

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu tujuan dari penyusunan strategi pelayanan. Pelayanan selalu berbicara mengenai memberi pelayanan secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan pelanggan, terkadang pelayanan berbicara mengenai cara membuat pelanggan senang. Menurut Tjiptono (1997:40) mengemukakan beberapa strategi yang dapat dipadukan untuk meraih, meningkatkan kepuasan pelanggan, diantaranya:

1. Strategi Pemasaran (*Relationship Marketing*),

Strategi ini digunakan untuk menjalin hubungan antara pembeli dan penjual yang diharapkan terjadi transaksi pertukaran yang akan senantiasa berlanjut, tidak terbatas hanya pada saat transaksi jual dan beli tersebut selesai. Dengan kata lain, strategi ini digunakan untuk menjalin kemitraan yang baik dengan pelanggan secara terus menerus sehingga mendapatkan kesetiaan dan minat pelanggan sehingga bisnis dapat berjalan secara terus menerus atau bisnis ulangan (*repeat business*).

2. Strategi Penanganan Keluhan yang efektif,

Dalam menjalankan bisnis atau perusahaan akan terjadi yang namanya keluhan-keluhan dari pelanggan yang ekspektasinya terhadap pelayanan tidak terpenuhi dengan baik. Maka strategi ini sangat perlu diketahui dikarenakan penanganan keluhan yang baik dapat memberikan peluang untuk mengubah persepsi seorang pelanggan yang mulanya merasa tidak puas, tidak senang menjadi pelanggan yang senang dan puas terhadap pelayanan yang diberikan. Dalam penanganan ini, yang terlibat dalam menangani keluhan pelanggan dimana banyak kasus ialah manajemen puncak. Dikarenakan pelanggan

lebih senang berurusan dengan bagian kepala atau orang-orang yang mereka anggap dapat menyelesaikan keluhan atau permasalahan yang terjadi. Hal tersebut dikarenakan manajemen puncak memiliki wewenang dan dapat memutuskan tindakan apa yang akan menjadi penanganan pemecahan masalah mereka. Strategi penanganan ini memberikan banyak perhatian, dan fokus kepada pemecahan masalah yang terjadi sehingga pelanggan akan merasa diberikan perhatian besar dalam penanganan masalahnya, dan perusahaan atau organisasi dalam memperlihatkan bagaimana perusahaan berusaha memperbaiki kekurangan terhadap kinerjanya.

Sebuah organisasi sangat memerlukan pengembangan sistem informasi manajemen yang menangani laporan-laporan mengenai keluhan yang telah disampaikan sehingga hal tersebut dapat menjadi pembelajaran bagi sebuah perusahaan dalam mengevaluasi kinerja dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Menurut Schnaars (1991) dalam Rahayu (2015) setidaknya ada empat poin penting dalam penanganan keluhan, yaitu :

- a. Memberikan empati terhadap pelanggan yang marah
- b. Sigap dan cepat dalam penanganan keluhan
- c. Kewajaran dan Kehadiran dalam memecahkan permasalahan terhadap keluhan yang diberikan
- d. Perusahaan dapat dengan mudah dihubungi oleh pelanggan untuk menyampaikan keluhan dan mengetahui perkembangan permasalahannya.

3. Strategi peningkatan kinerja perusahaan

Strategi ini berbicara mengenai cara dan upaya yang dapat dilakukan untuk memantau dan mengukur kepuasan pelanggan terhadap perusahaan secara berkesinambungan, memberikan *workshop* dan pelatihan mengenai metode berkomunikasi yang baik dengan pelanggan, dan *public relations* kepada pihak manajemen dan karyawan, mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang dapat diukur melalui survey kepada pelanggan untuk mengetahui penilaian pelanggan terhadap perusahaan yang menjadi salah satu penilaian terhadap sistem penilaian prestasi dan kinerja karyawan, dan memberikan pemberdayaan (*empowerment*) yang lebih besar kepada karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

II.1.3 Konsep Manajemen Strategi

Untuk memahami secara lebih baik mengenai apa itu manajemen strategi, maka sangat perlu untuk kita lihat bagaimana para ahli dalam mendefinisikan dan menggambarkan mengenai manajemen strategi. Yang pertama, menurut Houthoofd (2001) dalam Heene, et al (2010:76) mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu proses dimana sebuah organisasi atau perusahaan melakukan penataan diri demi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui langkah-langkah seperti, 1) melakukan analisis yang proporsional; 2) melakukan perumusan strategi yang akan menjadi keunggulan atau ciri khas; 3) Mengimplementasikan strategi secara tepat dan akurat; 4) melakukan pengevaluasian secara berkala untuk menilai kinerja. Adapun definisi manajemen strategi menurut penulis yang lain, mendefinisikan cenderung pada garis belakang, menurut Schendel (1979) dalam Heene et,al

(2010) Manajemen strategi ialah suatu proses yang pada prinsipnya membahas mengenai terlaksananya strategi yang telah dirumuskan, untuk dikembangkan dan diimplementasikan yang menjadi tolak ukur dan arah pada setiap kegiatan-kegiatan operasional dari organisasi.

Selain itu Joyce turut mendefinisikan manajemen strategi yang cukup bertentangan dengan penulis lain, Joyce mengingatkan bahwa dalam mendefinisikan manajemen strategi. Joyce (1999) dalam Heene, et al (2010) mengatakan konsep manajemen strategi dikarenakan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya dapat terjadi situasi yang menyebabkan pengertiannya berbeda dan senantiasa berubah-ubah evolutif, dikarenakan menyesuaikan dengan kondisi dan keadaan yang ada, serta banyak sedikitnya jenis-jenis kegiatan strategi yang dilakukannya. Meskipun berbeda, kita tidak bisa memungkiri bahwa hal tersebut benar-benar terjadi, sehingga tidak menutup kemungkinan untuk menafsirkan konsep manajemen strategi.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa, Manajemen strategi ialah suatu proses manajemen puncak dalam mengelompokkan dan mengorientasikan seluruh kegiatan serta fungsi yang terdapat di perusahaan dan memiliki fokus dalam mengaktualisasi strategi-strategi yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu manajemen strategi memiliki tujuan untuk menciptakan keefektifitasan dalam jangka panjang yang didalamnya mencakup lingkungan, yakni pada satu sisi berupa lingkungan kewenangan khusus seperti aktivitas dari perusahaan dan sisi lain berupa lingkungan pengembangan kapasitas perusahaan.

II.1.4 Jenis-jenis Strategi

Strategi Berdasarkan karya ciptaan Mintzberg dan Walters (1985) dalam Heene, et al (2010) mengenai strategi – *Of Strategies, Deliberate and Emergent* dijelaskan 8 jenis strategi beserta identifikasi ciri-cirinya, yang dijabarkan sebagai berikut :

- a. yang Terencana merupakan jenis strategi yang berupa hasil dari perencanaan formal yang dirumuskan dan disebarkan oleh manajemen puncak, sehingga dalam pengimplementasian strategi dapat senantiasa terlaksana secara terus-menerus namun tetap terkendali melalui prosedur pengendalian formal.
- b. Strategi Intrapreneur merupakan strategi yang dihasilkan dari visi yang terpusat, strategi ini tercipta melalui ide - ide atau gagasan - gagasan beberapa manajer yang disesuaikan dengan peluang-peluang baru yang ditemukan. Pemimpin atau manajer melaksanakan proses pengendalian secara pribadi terhadap organisasi.
- c. Strategi Ideologi merupakan strategi yang dihasilkan melalui nilai-nilai sosial kemasyarakatan yang senantiasa diperkuat dengan adanya pengendalian melalui sosialisasi dan indoktrinasi. Ada waktu dimana organisasi memberikan respon yang proaktif dikarenakan adanya perubahan lingkungan.
- d. Strategi Payung merupakan strategi yang dihasilkan dari lingkungan yang memiliki keterbatasan, pemimpin atau para manajemen puncak tidak mampu mengendalikan organisasi secara bebas, melainkan memiliki wewenang yang terbatas dalam mengendalikan organisasi. Semisal mendefinisikan strategi berdasarkan simpulan perkiraan-

perkiraan sasaran secara umum. Ciri khas strategi payung yaitu strategi ini dapat diterapkan pada kondisi organisasi yang sulit diprediksikan.

- e. Strategi Proses merupakan hasil dari suatu proses. Dimana para manajemen puncak secara langsung mengawasi proses strategi seperti pencarian anggota dan penataan struktur, dan memberikan pelimpahan wewenang elemen-elemennya kepada pelaku lain dalam organisasi.
- f. Strategi parsial merupakan strategi yang muncul dari pelaku-pelaku organisasi yang memiliki ide dan mengembangkan sendiri pola-pola aktivitas dan sistematika kerja mereka dikarenakan tidak adanya strategi terpusat. Bisa juga diartikan sebagai strategi yang muncul dari kondisi yang berlawanan dengan ketentuan terpusat yang berlaku.
- g. Strategi Konsensus merupakan strategi yang muncul berdasarkan hasil diskusi dan saling menyamakan persepsi, dimana para pelaku organisasi saling menyamakan pola aktivitas mereka dikarenakan tidak adanya strategi terpusat yang mengikat.
- h. Strategi Pendukung merupakan strateg yang dihasilkan dari dinamikan dilingkungan organisasi. Dimana lingkungan mendikte pola-pola aktivitas organisasi. Sehingga secara tidak langsung lingkungan sangat memberikan pengaruh dalam menggiring strategi organisasi atau secara tidak langsung lingkungan memberikan batasan melalui pemilihan alternatif yang berbeda.

II.1.5 Proses Perencanaan Strategi

Dalam mengimplementasikan strategi, terlebih dahulu perlu melaksanakan perencanaan strategi. Perencanaan merupakan tahap awal yang akan menentukan proses sebuah strategi dilaksanakan. Cohen dan Elmicke

memiliki konsep perencanaan strategi yang disebut sebagai perencanaan bertahap. Cohen dan Emilcke memberikan gambaran klasik mengenai perencanaan strategi yang memanfaatkan perumusan standar yaitu Analisis, perumusan, implementasi, dan evaluasi yang selanjutnya dikembangkan menjadi 7 tahapan perencanaan strategi (Cohen, et al., 1998 dalam Heene, et al., 2010) yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Tahapan I, merupakan proses analisis permasalahan dan peluang. Dimana tahapan ini menjabarkan misi, mempelajari dan mengidentifikasi ancaman-ancaman serta peluang yang mungkin muncul di masa yang akan datang.
2. Tahapan 2, merupakan proses mempelajari, dan mengidentifikasi serta menganalisis pelaku utama organisasi. Pelaku manakah yang akan memberikan masalah, ancaman, juga memberikan peluang-peluang yang baik bagi organisasi.
3. Tahapan III merupakan tahap menganalisis historis. Dalam tahapan ini dibahas mengenai penyebab, bagaimana proses penanganan, sudah berapa lama, serta upaya-upaya apa saja yang berhasil dalam mengatasi ancaman, permasalahan, dan juga peluang-peluang yang muncul.
4. Tahapan IV melakukan analisis kepada organisasi dan lingkungan organisasi. Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki organisasi, kelemahan-kelemahan apa saja yang dimiliki organisasi, dan teknik realisasi apa yang dimiliki oleh organisasi.

5. Tahapan V merupakan hasil dari analisis pada tahap I sampai IV dan melakukan perumusan strategi yang akan menjabarkan sasaran-sasaran jangka panjang dan jangka pendek.
6. Tahapan VI berupa proses uji coba terhadap strategi yang telah ditetapkan, mengukur tingkat keberhasilan strategi tersebut dan mengimplementasikannya.
7. Tahapan VII berupa evaluasi. Strategi yang telah diimplementasikan akan dilakukan evaluasi dengan mengumpulkan data dan informasi, lalu mengoreksi kesalahan dan kelemahan terhadap strategi yang telah ditetapkan.

II.1.6 Formulasi Strategi

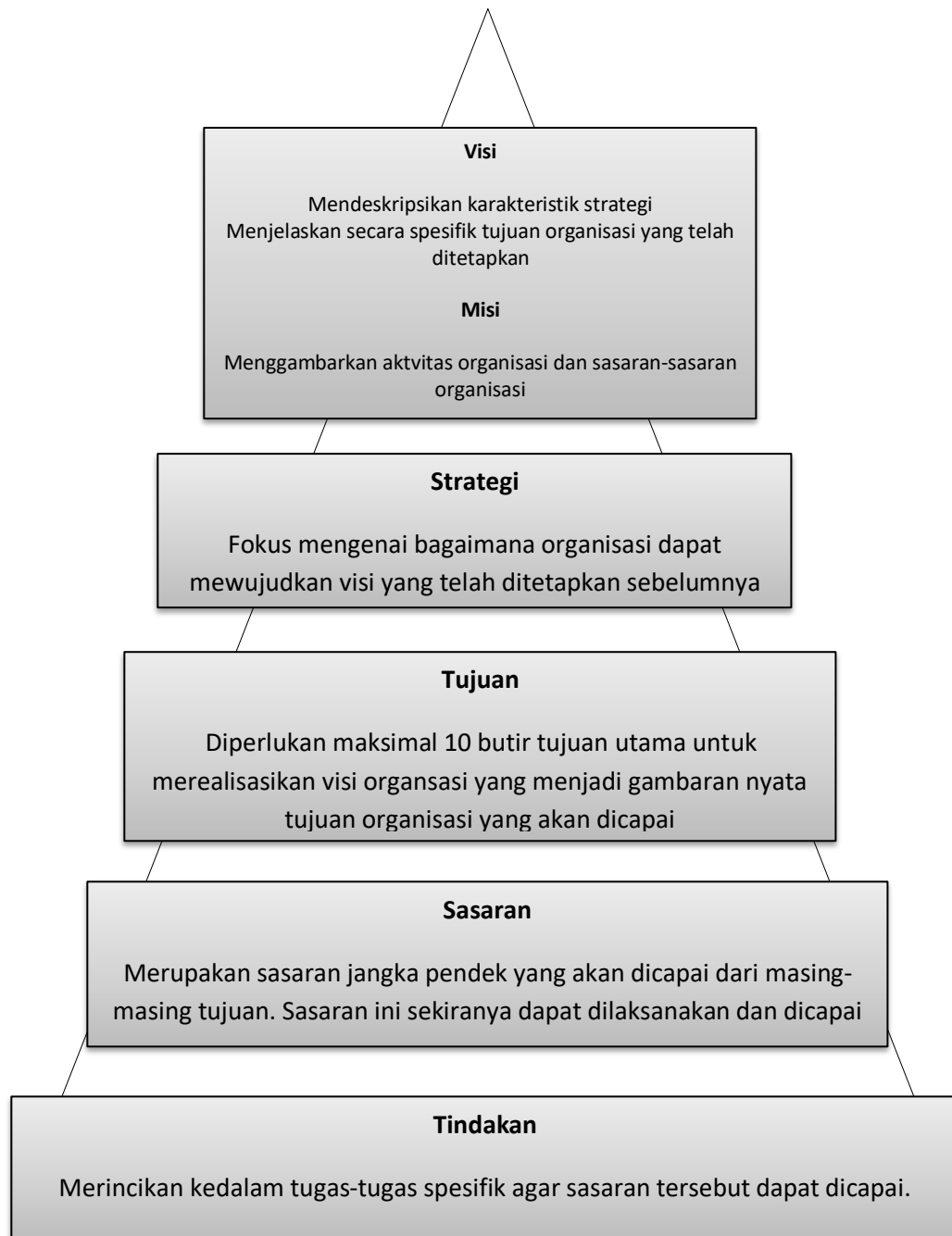
Merumuskan formulasi strategi adalah proses yang kompleks yang berdasar pada tujuan-tujuan organisasi yang merupakan hasil kesepakatan wewenang, visi, misi, serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi untuk diserap dan diracik menjadi strateg-strategi yang objektif.

Salah satu metode formulasi strategi ialah Metode Lima Langkah. Penerapan metode lima langkah berpedoman pada konsep isu-isu strategi (Bagan 1). Agar strategi yang rumuskan bersifat objektif maka para manajer harus mampu mempersepsikan setiap isu atau fenomena yang muncul yang dapat diidentifikasi dengan menjawab ke 5 pertanyaan pokok (Bryson, 1995 dalam Heene, et al., 2010) berikut ini, yakni :

1. Visi, opsi, atau harapan pencapaian tujuan apa saja yang sekiranya mampu diaktualisasikan serta mampu merespon isu-isu, pencaanangan sasaran-sasaran, maupun visi- visi tersebut?

2. Kendala-kendala apa saja yang mungkin saja muncul akibat pelaksanaan opsi-opsi, harapan-harapan atau visi-visi tersebut?
3. Ketika kendala-kendala muncul maka ide-ide apa saja yang muncul untuk mengidentifikasi kendala tersebut?
4. Untuk mengimplementasikan ide-ide tersebut, maka aktivitas-aktivitas objektif apa yang dapat dilakukan dalam jangka menengah?
5. Untuk mengimplementasikan ide-ide tersebut, maka aktivitas-aktivitas objektif apa yang dapat dilakukan dalam jangka pendek?

Bagan 1. Pedoman dasar dalam perumusan strategi (Konsep Isu Strategi)
oleh Zuckerman, 1998 dalam Heene, et al., 2010.



Gambar 1. 1 Bagan Konsep Isu Strategis

Dari ke 5 pertanyaan pokok diatas, penerapan metode 5 langkah dapat dideskripsikan dengan langkah-langkah yang akan dilakukan. Langkah pertama

dengan melakukan pengumpulan informasi berbagai opsi penanganan fenomena yang telah terdeteksi, lalu mengkaji sekiranya dimana letak kendala-kendala yang dapat mempersulit pelaksanaan opsi atau pilihan penanganan yang telah ditetapkan. Langkah kedua, melakukan penyeleksian atau memilah ide-ide yang menjadi alternatif solusi yang dianggap memadai menangani kendala maupun permasalahan yang muncul dalam proses pelaksanaannya. Langkah ketiga, mengkaji ide-ide atau solusi-solusi yang telah dipilah manakah yang sekiranya akan digunakan atau dikesampingkan sesuai dengan prediksi atas kendala atau masalah yang akan datang pada saat pengimplementasiannya. Jika seluruh kendala-kendala yang telah diprediksi dapat terjadi dan telah ditemukan solusi dan dapat diatasi, maka langkah berikutnya dapat dilaksanakan yaitu menjabarkan proses operasional dan langkah kelima yang bergantung pada langkah keempat sehingga program-program yang telah ditetapkan dapat diklasifikasikan menjadi ke aktivitas jangka pendek hingga menengah untuk segera direalisasikan.

II.1.7 Analisis SWOT

Dalam melakukan perumusan strategi, langkah awal yang perlu dilakukan ialah melakukan analisis situasi. Para manajer diharuskan untuk melakukan analisis situasi guna menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal, kekuatan-kekuatan internal dengan memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan juga kelemahan internal yang dimiliki. Analisis situasi ini mengacu pada kondisi lingkungan dimana melakukan analisis ini sangatlah penting dikarenakan :

1. Dikarenakan lingkungan senantiasa berubah-ubah setiap saat, sehingga organisasi perlu menganalisis dan mampu beradaptasi

terhadap lingkungan, yang kita ketahui bahwasanya organisasi itu tidak berdiri sendiri melainkan senantiasa berinteraksi dengan bagian-bagian yang ada dilingkungannya. Banyak kasus dimana organisasi tidak mampu berkembang hingga mengalami kehancuran dikarenakan ketidakmampuan organisasi untuk menganalisis dan beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah-ubah atau berfluktuasi.

2. Kinerja bagian-bagian dalam organisasi banyak dipengaruhi oleh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks.

Menganalisa faktor eksternal, organisasi mencari tahu dan mengidentifikasi semua hal seperti *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Dan untuk menganalisa faktor internal, organisasi akan terfokus pada *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) yang dimiliki oleh sebuah organisasi. 4 poin yang telah disebut diatas biasa disebut dengan Analisis SWOT.

Diagram analisis SWOT :



Gambar 1. 2 Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1 :

Situasi ini sangatlah menguntungkan bagi sebuah organisasi atau perusahaan dimana organisasi memiliki peluang serta kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk peluang yang ada. Strategi yang dapat ditetapkan atau digunakan dalam situasi tersebut ialah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)

Kuadran 2 :

Dalam situasi ini, organisasi atau perusahaan berhadapan dengan ancaman-ancaman meskipun pada kondisi tersebut organisasi atau perusahaan masih memiliki kekuatan sehingga strategi yang dapat diterapkan dalam situasi tersebut ialah, dengan kekuatan yang dimiliki dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang, strategi ampuh yang dapat diterapkan ialah strategi diversifikasi produk atau pasar.

Kuadran 3 :

Dalam situasi ini, sebuah organisasi atau perusahaan memiliki peluang yang baik namun terjadi kelemahan pada internal organisasi atau perusahaan. Sehingga langkah yang dapat dilakukan ialah menggunakan strategi *turn oriented / turn around*, Strategi ini dilakukan dengan membalikkan arah perusahaan dari penurunan kinerja. Strategi ini akan sukses jika di kombinasikan dengan faktor lingkungan, sumber daya internal, dan melakukan recovery terhadap kelemahan yang dimiliki.

Kuadran 4 :

Situasi ini sangatlah tidak menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan dikarenakan harus menghadapi ancaman dan juga kelemahan internal. Strategi yang dapat dilakukan salah satunya ialah, strategi defensif dimana strategi ini merupakan strategi bertahan dari sebuah organisasi yang bertujuan untuk mengurangi ancaman, membelokkan arah ancaman tersebut kearah yang tidak membahayakan atau dapat mengurangi intensitas ancaman tersebut.

II.2 Konsep Pelayanan Publik

Jika berbicara mengenai konsep pelayanan publik, maka kita akan dihadapkan dengan 2 kata kunci yang sangat melekat secara simultan. Yang pertama, pelayanan publik sangat identik dengan yang namanya pemenuhan kebutuhan masyarakat atau warga negara. Kedua, pelayanan publik merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab pemerintah. (Ulum, 2018)

Berdasarkan kedua hal pokok diatas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan suatu aktivitas oleh pemerintah atau aparatur negara untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Tugas dan kewajiban dari pemerintah dalam memenuhi kebutuhan warga negaranya tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, yang berisi tentang “Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian sesuai dengan rangka pemenuhan kebutuhan pelayaam sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administrastif yang dusediakan oleh penyelenggara publik”.

II.2.1 Pengertian Pelayanan Publik

Pada dasarnya, setiap manusia dimuka bumi ini senantiasa memerlukan pelayanan. Bahkan dapat dikatakan bahwa pelayanan telah melekat erat pada setiap aktivitas dari manusia. Seperti yang dikatakan oleh Budiman (2004) dalam Sinambela (2019) bahwa selama hidupnya manusia senantiasa membutuhkan pelayanan. Namun seiring dengan semakin menuanya usia manusia maka pelayanan yang dibutuhkan akan semakin menurun, sebaliknya bayi baru lahir sangat membutuhkan pelayanan fisik yang sangat tinggi dan berkualitas. Adapun pengertian pelayanan publik menurut Agung Kurniawan (2005) dalam Satispi, et al (2018) adalah pemberian pelayanan atau melayani keperluan seseorang atau masyarakat yang memiliki kepentingan pada suatu organisasi tertentu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Menurut Lewis dan Gilman (2005) dalam Hayat (2017), Pelayanan publik merupakan kepercayaan publik. Yang artinya pelayanan publik sangat bergantung dengan kepercayaan masyarakat, pelaksanaan pelayanan publik dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai ketentuan yang ada. Kepercayaan masyarakat berasal dari nilai akuntabilitas dan pertanggungjawaban terhadap aspek yang dilayani. Jika pemerintah dapat melaksanakan pelayanan publik dengan baik, maka akan terwujud pula pemerintahan yang baik.

Adapun pelayanan publik menurut Sinambela (2019), pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Setiap negara didirikan oleh masyarakat dengan harapan masyarakat dapat mendapatkan kehidupan yang layak dan sejahtera. Sehingga negara dalam hal ini pemerintah haruslah senantiasa dapat memenuhi kebutuhan

masyarakatnya. Adapun kebutuhan yang dimaksud adalah, kebutuhan akan kesehatan, pendidikan dan lain sebagainya.

Dalam pelaksanaan pelayanan publik di Indonesia, memiliki pedoman dari amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 yang menjadi tolak ukur dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang optimal dan maksimal. Pelayanan publik yang berkualitas dapat dilihat berdasarkan kepuasan masyarakat. Dan kepuasan masyarakat tergantung dari bagaimana masyarakat dilayani, bagaimana pelayanan diberikan, dan juga seperti apa pelayanannya. Pelayanan tidak diinterpretasikan berdasarkan bagaimana kontekstualisasinya saja, melainkan harus diterapkan secara substantif.

II.2.2 Kualitas Pelayanan

Di Indonesia kualitas pelayanan publik masih sangat jauh dari kata berkualitas dan mendapatkan kepuasan masyarakat. Perlu perbaikan kinerja birokrasi pada pelayanan publik karena hal tersebut sangat berimplikasi terhadap kepercayaan publik atau masyarakat umum. Jika kinerja pelayanan publik kurang baik, maka akan sangat berdampak pada krisis kepercayaan dan citra pemerintah di mata masyarakat. Oleh karena itu, memahami apa itu kualitas pelayanan akan menjadi salah satu langkah untuk memperbaiki kinerja pada pelayanan publik. Pelayanan yang berkualitas dan semakin baik akan memberikan kepuasan dan kepercayaan masyarakat sehingga akan meningkatkan legitimasi yang kuat dari masyarakat ke pemerintah. Kualitas pelayanan dapat disimpulkan sebagai hasil interaksi terhadap berbagai aspek, yaitu bagaimana sistem pelayanannya, kualitas SDM yang memberikan pelayanan, strategi pelayanan, dan pelanggan.

Menurut sedarmayanti (2013:253) menyatakan bahwa kualitas pelayanan berdasarkan :

1. Kualitas pelayanan mencakup semua keistimewaan produk yang akan memenuhi ekspektasi pelanggan dan juga memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam menggunakan produk itu.
2. Kualitas merujuk pada segala sesuatu pada produk atau pemberian jasa terbebas dari kekurangan atau kerusakan.

Sedangkan menurut Zeithaml, et al., dalam Winarsih (2013) kualitas pelayanan diukur melalui 5 karakteristik, yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *empathy*, dan *assurance*. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- a. Penampilan Fisik (*tangible*), yang artinya kualitas pelayanan dilihat dari tersedianya fasilitas, peralatan dan perlengkapan personil, sarana komunikasi dan hal fisik lainnya; yang terdiri atas beberapa indikator :
 - Penampilan dari pegawai dalam melayani
 - Kenyamanan di lokasi melakukan pelayanan
 - Kemudahan yang didapatkan dalam proses pelayanan
 - Kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan
 - Kemudahan akses bagi pemohon pelayanan, dan
 - Penggunaan alat bantu dalam melakukan pelayanan
- b. Keandalan (*reliability*), yang artinya kualitas pelayanan menyangkut bagaimana pelayanan itu dilaksanakan sesuai dengan apa yang dijanjikan oleh penyedia layanan. Adapun indikatornya ialah :
 - Kecermatan pegawai dalam memberikan pelayanan
 - Adanya standar pelayanan yang jelas

- Pegawai lugas dalam menggunakan alat bantu dalam memproses pelayanan
 - Pegawai memiliki keahlian dalam menggunakan alat bantu dalam memproses pelayanan
- c. Daya tanggap (*Responsiveness*), kualitas pelayanan dapat dilihat dari bagaimana kemauan dan kesiapan petugas dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan secara cepat. Adapun indikatornya ialah :
- Setiap pemohon atau pelanggan yang ingin memperoleh pelayanan dapat segera mendapatkan tanggapan
 - Pegawai melaksanakan tugas pelayanannya secara efektif dan efisien.
 - Semua kebutuhan pemohon atau pelanggan segera di proses atau di respon petugas.
- d. Empati (*empathy*), yang artinya kualitas pelayanan berkaitan erat pada kepedulian dan pemberian perhatian oleh pegawai dalam menyediakan pelayannya. Adapun indikatornya ialah :
- Mendahulukan kepentingan pelanggan
 - Memberikan pelayanan yang ramah, sopan santun, tegas tetapi tidak diskriminatif.
 - Memberikan pelayanan dengan tetap menghargai pelanggan.
- e. Jaminan (*assurance*), kualitas pelayanan berkaitan dengan pengetahuan dan sopan santun dari pegawai dimana mereka mampu untuk memberikan kepercayaan dan keyakinan. Adapun indikatornya ialah :

- Pelayanan diberikan secara tepat waktu
- Memberikan garansi legalitas kepada pemohon dalam memberikan pelayanan
- Memberikan kepastian biaya kepada pemohon dalam memberikan pelayan.

Crosby, Letchimen dan Wyckoff dalam buku Satispi (2018) mendefinisikan kualitas pelayanan publik sebagai penyesuaian terhadap perincian-perincian dimana kualitas ini dipandang sebagai derajat keunggulan yang ingin dicapai. Untuk mencapai keunggulan tersebut maka perlu dilakukan kontrol secara terus menerus agar memenuhi kebutuhan pengguna terhadap pelayanan. Kualitas pelayanan dapat dinilai dari kepuasan pelanggan dan bagaimana memenuhi ekspektasi yang dimiliki pelanggan. Apabila pada kenyataannya apa yang diharapkan pelanggan tidak sesuai maka pelayanan tersebut dapat dinilai tidak bermutu, sebaliknya apabila apa yang diharapkan berbanding lurus dengan kenyataan maka pelayanan tersebut dapat dinilai baik dan memuaskan.

Maka dapat disimpulkan bahwasanya kualitas pelayanan diukur melalui bagaimana kinerja pelayanan bekerja sesuai apa yang diharapkan oleh penerima layanan. Dan untuk memenuhi hal tersebut, sebagai penyedia layanan agar melangkah lebih dekat kepada masyarakat agar dapat mengetahui bagaimana yang menjadi harapan mereka. Sehingga tidak terjadi kesenjangan antara kinerja yang diberikan harapan pelanggan, yang pada akhirnya pelanggan akan merasa puas dan memiliki persepsi yang baik terhadap kualitas pelayanan yang diterima.

II.2.3 Jenis-Jenis Pelayanan Publik

Pemerintah memiliki kewajiban untuk memenuhi setiap kebutuhan warga negaranya termasuk memberikan pelayanan publik yang sudah menjadi hak bagi setiap warga negaranya. Hak tersebut telah tercantum pada konstitusi suatu negara. Bentuk pelayanan yang diberikan pun memiliki beberapa jenis pelayanan, yaitu :

1. Pelayanan Pemerintahan

Pelayanan ini merupakan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan. Contohnya ialah, Pelayanan pembuatan KTP, SIM, Paspor, Visa, dan lain sebagainya.

2. Pelayanan Pembangunan

Jenis pelayanan ini merupakan pelayanan yang diberikan pemerintah dengan menyediakan akses-akses yang mempermudah aktivitas setiap warga negaranya. Pelayanan ini meliputi, pembuatan jalan, pembuatan pelabuhan, bandara dan lain sebagainya;

3. Pelayanan Utilitas

Utilitas memiliki arti kepuasan atau manfaat yang didapatkan oleh setiap warga negara. Bentuk utilitas yang diberikan negara berupa penyediaan listrik, penyediaan air bersih, telepon dan transportasi massal seperti bus, kereta api, pesawat dan sebagainya.

4. Pelayanan Sandang, Pangan dan Papan

Jenis pelayanan ini menyediakan bahan kebutuhan pokok untuk setiap warga negara dan juga kebutuhan mengenai tempat tinggal. Contoh penyediaan beras, gula, gas, minyak, sayur-mayur, bahan bangunan dan perumahan yang memiliki harga yang terjangkau bagi masyarakat.

5. Pelayanan Kemasyarakatan

Pelayanan ini merupakan layanan yang disediakan untuk kebutuhan kegiatan sosial masyarakat yang meliputi layanan kesehatan, pendidikan penjara, rumah bagi yatim piatu, ketenagakerjaan dan lain sebagainya.

Jenis pelayanan berdasarkan keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, jenis pelayanan terbagi atas tiga kelompok, yaitu kelompok pelayanan administrasi, kelompok pelayanan barang, dan kelompok pelayanan jasa.

Selain pelayanan publik yang memiliki beberapa jenis dan kategori, bentuk produk layanan berdasarkan sifatnya dibedakan menjadi tiga kategori, ialah

1. Produk layanan privat, produk layanan ini memiliki sifat yang apabila suatu individu telah memilikinya maka individu lain tidak boleh menggunakan atau memilikinya. Untuk memiliki produk layanan ini, maka diperlukan persetujuan dari pemasok.
2. Produk layanan publik, produk layanan ini memiliki sifat dapat digunakan bersama-sama sehingga tidak satupun individu dapat melarang atau mencegah orang lain menggunakannya.
3. Produk layanan yang disediakan oleh negara dan swasta, produk layanan ini menggunakan kerja sama negara dengan sektor swasta. Sektor swasta memiliki peranan penting dalam penyediaan produk layanan privat, dan mereka saling bersaing untuk memenuhi produk tersebut sesuai dengan selera dari masyarakat. Peran pemerintah disini sebagai bagian yang menetapkan persediaan produk pelayanan publik

yang akan disediakan oleh sektor swasta melalui proses politik atau kebijakan publik. Namun tidak semua produk privat disediakan oleh sektor swasta melainkan negara juga dapat menyediakan produk privat tersebut.

II.2.4 Standar Pelayanan Publik

Standar pelayanan menurut Ridwan dan Sudrajat (2009:103) dalam Satispi (2018) ialah setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan diketahui setiap masyarakat yang menjadi jaminan masyarakat akan mendapatkan kepastian dalam menerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang diberlakukan dan ditetapkan dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi layanan dan juga penerima layanan.

Penyelenggaraan pelayanan publik dijabarkan melalui Kep. Menpan RI No. KEP/26/ M. PAN/2/2004 yang berisi acuan bagi setiap penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang transparansi kepada masyarakat yang meliputi beberapa hal, yaitu :

- a. Pelaksanaan prosedur
- b. Kepastian biaya
- c. Persyaratan teknis dan administratif
- d. Waktu pelaksanaan
- e. Produk layanan
- f. Sarana dan Prasarana
- g. Lokasi pelayanan

h. Pejabat yang melayani memiliki kompetensi dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Adapun tujuannya agar masyarakat sebagai penerima layanan akan memiliki kejelasan dari penyelenggara pelayanan publik sehingga dalam pelaksanaan akan berkualitas dan sesuai harapan dan tuntutan masyarakat.

Selain Keputusan MENPAN, dasar hukum Standar pelayanan di Indonesia ialah :

1. Undang-undang Republik Indonesia nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik;
2. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan
3. Publik; teori dan perkembangan manajemen pelayanan publik 119
4. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik
5. Indonesia;
6. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 2007 Tentang Perpustakaan
7. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 102 Tahun 2000 Tentang Standardisasi
8. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2010 tentang (Pelaksanaan Undang Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 99, Tambahan Lembaran Republik Indonesia Negara Nomor 5149);

9. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2001 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, Dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen;
10. Peraturan Komisi Informasi Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Layanan Informasi Publik;
11. Keputusan Ka BSN nomor 965/BSN-I/HK.35/05/2001 tentang Organisasi Badan Standardisasi Nasional
12. Peraturan Kepala Badan Standardisasi Nasional Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Pedoman Layanan Informasi Publik Badan Standardisasi Nasional;
13. Peraturan Kepala Badan Standardisasi Nasional Nomor 3 Tahun 2011 Tentang Rencana Strategis Badan Standardisasi Nasional Tahun 2010-2014;
14. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2007 Tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku Pada Badan Standardisasi Nasional.

II.2.5 Azas dan Prinsip Pelayanan Publik

Agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan kepada penerima pelayanan, sebagai penyelenggara pelayanan harus memenuhi beberapa asas-asas pelayanan sebagai berikut :

1. **Transparansi**, artinya bersifat terbuka, praktis dan bisa diakses oleh seluruh pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta simpel dimengerti.
2. **Akuntabilitas**, artinya dapat dimintai pertanggungjawaban sesuai dengan persyaratan hukum.

3. Kondisional, menyesuaikan pada kondisi dan kemampuan penyedia dan penerima layanan, dengan langkah-langkah yang berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. Partisipatif, Mendorong peran serta warga dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan mencermati aspirasi , kebutuhan serta harapan warga.
5. Kesamaan hak, tidak melakukan diskriminatif dalam makna tidak membedakan suku, ras, agama, kelompok, gender serta status ekonomi.
6. Keseimbangan hak dan kewajiban, pemberi serta penerima pelayanan publik wajib memenuhi hak dan kewajiban tiap-tiap pihak.

Selain asas-asas, pelaksanaan pelayanan publik juga memiliki beberapa prinsip dalam upaya peningkatan kualitas. Menurut Mustopadidjaja (2003:186) dalam Ahmad (2018:23), mengemukakan beberapa prinsip dalam penyediaan pelayanan publik, yaitu meliputi :

- a. Menetapkan standar pelayanan.
- b. Terbuka terhadap kritik dan saran maupun keluhan, dan juga menyediakan seluruh informasi yang diperlukan dalam pelayanan.
- c. Memperlakukan setiap orang sebagai penerima layanan secara adil.
- d. Mempermudah akses kepada seluruh masyarakat sebagai penerima layanan.
- e. Membenarkan sesuatu hal dalam proses pelayanan jika terjadi hal yang menyimpang.
- f. Menggunakan seluruh sumber-sumber yang digunakan dalam melayani masyarakat sebagai penerima layanan secara efektif dan efisien.

- g. Selalu melakukan inovasi dan mengupayakan peningkatan kualitas pelayanan.

II.3 Pandemi Covid-19

Covid-19 telah melanda hampir seluruh dunia di beberapa tahun terakhir ini. Covid-19 merupakan salah satu bagian dari sejarah panjang kehidupan manusia. Namun pandemi yang melanda dunia, tidak hanya Covid-19, setidaknya tercatat 15 kasus pandemi telah terjadi dimuka bumi sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Pandemi menurut Porta, 2008 dalam Saragih, 2020 adalah penyakit yang menyerang banyak orang dan menyebar hampir ke seluruh dunia. Secara umum, pandemi dipahami sebagai suatu kejadian dengan tingkat kasus yang tinggi, terutama pada waktu dan cakupan penyebarannya yang luas dan cepat. Dalam sejarah, pandemi telah terjadi beberapa kali sejak beberapa ratus tahun yang lalu sebelum masehi. Pandemi mulai terjadi sejak manusia telah memutuskan meninggalkan gaya hidup nomaden atau berpindah-pindah dan akhirnya memilih untuk menetap di suatu tempat. Meskipun begitu pandemi Covid-19 menjadi kasus pandemi terbesar dilihat dari jumlah angka positif, cakupan penyebarannya dan jumlah angka kematian (Morens et al., 2020 dalam Aeni, 2021).

Covid-19 terjadi karena penyakit menular yang disebabkan oleh corona virus dengan varian baru yang baru ditemukan. Menurut Liu et al., (2020) Covid-19 disebabkan oleh Virus SARS-Cov-2 yang menjadi penyebab pandemi SARS dan MERS, Virus SARS-Cov-2 ini dikenal pula sebagai keluarga virus Corona. Virus Covid-19 merupakan penyakit yang menyerang pernafasan dengan cakupan kasus ringan hingga berat. Gejala umum yang dialami oleh orang yang

dinyatakan positif Covid-19 yaitu demam, batuk, sesak nafas, dan nyeri pada tulang (Liu et al., 2020) pada beberapa kasus orang-orang yang positif dengan gejala ringan mengaku bahwa kehilangan penciuman dan indera perasanya (Vaira et al., 2020 dalam Aeni, 2021). Adapun beberapa kasus orang-orang yang positif Covid-19 bahkan tidak merasakan dan menunjukkan gejala apapun, terlihat seperti orang yang sehat pada umumnya. Proses penularan virus ini menurut Rothan et al., 2020 dalam Arfan et al., 2021, dapat melalui orang-orang yang telah dinyatakan positif dan ditularkan melalui hembusan nafas, batuk. Selain itu tetap dapat ditularkan melalui benda atau permukaan yang kemudian menyentuh area wajah.

Di awal terjadinya Covid-19, di beberapa literatur sepakat bahwa banyak orang-orang yang terjangkit positif Covid-19 namun tidak dilaporkan. Kemungkinan angka positif yang dilaporkan pemerintah, faktanya di lapangan bisa 1,9 hingga 2 kali lipat angka kasusnya (Satyakti, 2020 dalam Aeni, 2021).

Diketahui bahwa infeksi Covid-19 banyak menunjukkan gejala yang berat pada kelompok-kelompok tertentu. Dibeberapa penelitian, kelompok-kelompok tertentu seperti jenis kelamin pria, perokok, orang dalam usia lanjut, dan kelompok dengan penyakit penyerta yaitu jantung, asma, diabetes mellitus, serta hipertensi memiliki kerentanan yang cukup tinggi untuk terinfeksi Covid-19. Di Indonesia, pada awal penanganan kasusnya dikenal dengan angka kasus kematian yang cukup tinggi di kawasan Asia Tenggara.

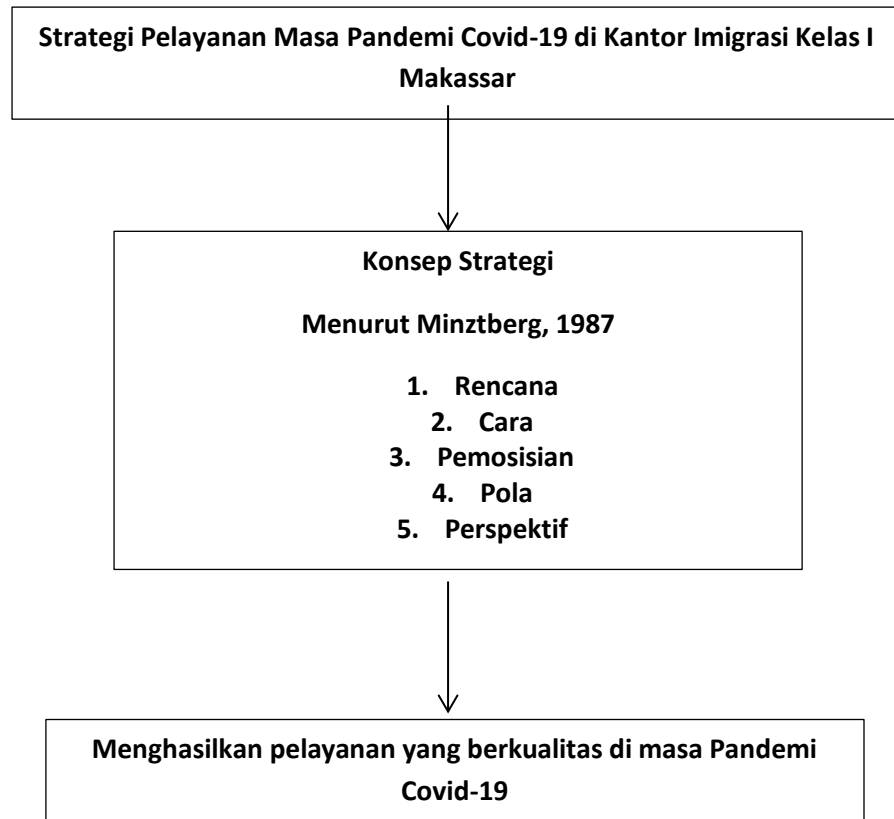
II.4 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan bagian penting dalam melakukan penelitian. Dikarenakan kerangka pikir menjadi bagian penjelasan mengenai hal-hal yang

menjadi objek permasalahan yang disusun berdasarkan tinjauan pustaka. Kerangka pikir digunakan sebagai landasan dalam mengembangkan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, akan diteliti mengenai Strategi Pelayanan Masa Pandemi Covid-19 di Kantor Imigrasi Kelas I Kota Makassar. Konsep strategi menurut Mintzberg, (1987) ialah konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup 5 hal penting yang saling berkaitan satu sama lain, dimana strategi itu ialah :

1. Sebagai Rencana, Perencanaan agar memperjelas arah yang akan organisasi laksanakan secara rasional untuk mewujudkan tujuan-tujuan dalam jangka panjangnya; Dalam manajemen, strategi merupakan rencana yang terpadu, terintegrasi dan komprehensif yang dirancang sedemikian rupa untuk memastikan bahwa tujuan dasar organisasi dapat tercapai.
2. Sebagai Cara, rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing
3. Sebagai pola khusus, Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi mengenai perilaku dan tindakan yang akan dilaksanakan oleh organisasi;
4. Sebagai posisi, adalah posisi secara spesifik, posisi ini berhubungan dengan bagaimana organisasi menempatkan posisinya pada lingkungan, sehingga mampu memutuskan langkah-langkah yang dapat dilaksanakan.
5. Sebagai perspektif, jika sebelumnya strategi sebagai posisi tekhusus pada bagian eksternal organisasi yaitu lingkungan, maka perspektif ini menyangkut internal organisasi. Menyangkut visi yang terintegrasi

antara organisasi dengan lingkungannya, yang menjadi batas bagi aktivitasnya; pada bagian ini, strategi adalah konsep.



Gambar 1. 3 Kerangka Penelitian

Sumber : Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review, 30(1), 11–24.