

## **POLICY PAPER**

### **PENGARUH PANDEMI TERHADAP TATA KELOLA PEMERINTAHAN; STUDI KASUS PELAYANAN PUBLIK PEMERINTAH PROVINSI LAMPUNG**

#### ***ABSTRACT***

*The COVID-19 pandemic has had an impact on the delivery of public services. Various adjustments and arrangements have been made by regional apparatus that provide public services within the Lampung Provincial Government. The capacity of regional apparatus organizations, especially those related to public services, still needs to be improved. The identification of impacts and alternative responses that are important for public service organizations in dealing with this pandemic is reviewed using qualitative research methods. The results of interviews using questionnaires with civil servant respondents who provide public services in the local government of Lampung Province show that the main obstacles in improving the quality of public services that are important to be addressed immediately are related to the capacity of human resources of the apparatus, supporting infrastructure for public services, utilization of information and communication technology that is more optimal, and commitment of leaders in realizing higher quality organizations and public services. Integrated governance and proper investment in human resources, technology, and managerial aspects are increasingly urgent to be realized. The mechanism of interaction and connectivity between providers and users of public services also still needs to be improved, so that it is hoped that the government and the community will be closer, synergies can be stronger, and new initiatives will be more facilitated. The public needs to be more involved in efforts to improve the quality of public services provided by the government.*

**Keywords:** Covid-19, public services, satisfaction, technology, crisis, pandemic.

## ABSTRAK

Pandemi Covid-19 telah berdampak pada penyelenggaraan pelayanan publik. Berbagai penyesuaian dan penataan telah dilakukan perangkat daerah yang memberikan layanan publik di lingkungan Pemda Provinsi Lampung. Kapasitas organisasi perangkat daerah khususnya yang terkait dengan pelayanan publik di masih harus ditingkatkan. Identifikasi dampak dan alternatif respon yang penting dilakukan organisasi pelayanan publik dalam menghadapi pandemi ini dikaji dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil wawancara menggunakan kuesioner dengan responden ASN pemberi layanan publik di lingkungan Pemda Provinsi Lampung menunjukkan, kendala utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang penting segera diatasi adalah terkait kapasitas SDM aparatur, sarana-prasarana penunjang pelayanan publik, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang lebih optimal, serta komitmen pemimpin dalam mewujudkan organisasi dan pelayanan publik yang lebih berkualitas. Tata kelola terintegrasi dan investasi yang tepat dalam aspek sumber daya manusia, teknologi, dan manajerial semakin mendesak diwujudkan. Mekanisme interaksi dan keterhubungan antara penyedia dan pengguna layanan publik juga masih perlu ditingkatkan, sehingga diharapkan membuat pemerintah dan masyarakat menjadi lebih dekat, sinergi bisa lebih kuat, dan inisiatif baru lebih terfasilitasi. Publik perlu lebih terlibat dalam upaya perbaikan mutu pelayanan publik yang diberikan pemerintah.

**Kata kunci:** *Covid-19, pelayanan publik, kepuasan, teknologi, krisis, pandemi.*

## **I. Pendahuluan**

*Pricewaterhouse Coopers* (PwC), sebuah kantor jasa profesional terbesar di dunia, melakukan survei tentang respon komunitas bisnis di seluruh dunia terhadap krisis global paling mengganggu: Pandemi Covid-19. Bagaimana perusahaan bereaksi, apa yang telah dipelajari, dan bagaimana mereka mempersiapkan diri untuk masa depan, menjadi fokus survei yang dirilis pada Maret 2021 lalu. *PwC's Global Crisis Survey 2021* tersebut dilakukan antara 20 Agustus 2020 s.d. 25 Januari 2021, melibatkan lebih dari 2.800 pemimpin bisnis dari 73 negara dan 29 industri, untuk merancang peta jalan ketahanan pascapandemi ini.

Survei ini menghasilkan potret menarik tentang taktik, alat, dan proses yang diterapkan organisasi, serta apa yang berhasil dan apa yang tidak, serta mengapa. Dari mengubah strategi perusahaan hingga dengan cepat membentuk kembali kemampuan produksi, dan bagaimana organisasi bereaksi? Bagaimana bisnis mengintegrasikan apa yang telah mereka pelajari sebelumnya ke dalam strategi ketahanan untuk jangka waktu panjang?

Survei Krisis Global 2021 ini merupakan tindak lanjut dari analisis krisis perusahaan sebelumnya yang telah diterbitkan pada 2019. Dalam survey krisis 2019 (sebelum pandemi) tersebut diungkapkan bahwa, sebanyak 95% responden percaya bahwa krisis akan segera terjadi dalam dua tahun ke depan. Namun, tidak ada potensi krisis semacam pandemi Covid-19 ini yang berhasil diidentifikasi dalam survey 2019 tersebut. Dengan kata lain, krisis pandemi merupakan ancaman yang tidak terdeteksi sebelumnya, dan ini yang menurut para pemimpin bisnis sangat dikhawatirkan. Virus mematikan yang memicu gangguan di seluruh dunia ini tidak muncul di “layar radar” mereka.

Tiga kesimpulan penting yang diungkapkan berdasarkan tanggapan 2.800 responden dari kalangan pemimpin bisnis di seluruh dunia dalam *PwC's Global Crisis Survey 2021* tersebut adalah, bahwa kesiapan, ketangkasan, rencana/desain

respons krisis yang terintegrasi, serta ketahanan organisasi sangat penting. Organisasi niscaya akan menghadapi krisis demi krisis, dari waktu ke waktu. Itu semua tetap penting dan relevan untuk diperhatikan organisasi, bahkan ketika sekarang kita sedang berada dalam zona pandemi Covid-19, dan juga nanti setelah pandemi dapat diatasi. Organisasi yang memiliki rencana respons krisis strategis akan mampu melakukan mobilisasi sumber daya lebih cepat, menstabilkan operasi bisnis, dan merespons secara efektif gelombang kejutan-gangguan.

Pandemi mengubah cara kerja organisasi dan kehidupan jutaan orang di dunia. Termasuk cara kerja birokrasi. Bagaimana organisasi perangkat daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung, khususnya yang terkait pelayanan publik merespon dinamika lingkungan selama masa pandemi, baik pada tataran teknis terkait kapasitas fungsional dalam pemberian pelayanan publik, tingkat manajerial terkait kemampuan merancang strategi dan pendekatan dalam pemberian layanan publik, serta tingkat kelembagaan terkait kemampuan organisasi dalam merespon lingkungan yang berubah? Bagaimana pula pengaruh Pandemi Covid-19 terhadap upaya peningkatan kapasitas (*capacity building*) organisasi perangkat daerah pelayanan publik, serta bagaimana pemerintah daerah sebaiknya memanfaatkan momentum pandemi ini untuk mendorong peningkatan kapasitas organisasi dalam mempercepat perwujudan janji kerja reformasi birokrasi (janji kerja 32) dan pencapaian visi Lampung Berjaya?

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Mempergunakan data skunder berupa berbagai regulasi terkait tata kelola pemerintahan dan literatur lainnya, serta data primer berupa hasil observasi dan jajak pendapat menggunakan kuesioner yang melibatkan responden dari ASN di OPD pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.

## **II. Kapasitas Sektor Publik**

Sektor publik identik dengan sektor negara, usaha-usaha negara, dan organisasi nirlaba negara. Dengan kata lain, organisasi sektor publik adalah pemerintah dan

unit-unit organisasi di dalamnya, yaitu unit-unit kerja yang dikelola pemerintah dan berkaitan dengan hajat hidup orang banyak (publik) atau pelayanan masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan, keamanan, dan ketertiban.

Organisasi dirancang sedemikian rupa agar bertahan dari waktu ke waktu, untuk secara rutin dan berkelanjutan menjalankan kegiatan dan operasionalnya. Organisasi juga diharapkan dapat membangun stabilitas operasionalnya, terlepas dari kebutuhan perubahan personel yang menjadi penggerakannya. Kemampuan bertahan suatu organisasi tidak serta merta menunjukkan efektivitas kinerjanya, sebab organisasi dapat bertahan meski dianggap oleh banyak orang tidak kompeten (Meyer dan Zucker, 1989). Daya tahan organisasi juga tidak identik dengan kekakuan. Beberapa organisasi memang dirancang untuk menggabungkan fleksibilitas yang tinggi, dengan pemeliharaan dalam konteks kemampuan mengubah kombinasi personel, struktur, dan bahkan tujuannya (Scott, 2003).

Pendapat beberapa ahli menyebutkan, pengembangan kapasitas secara umum disepakati pada wilayah individu dan organisasi. Dimensi individu dan organisasi ini berinteraksi dengan lingkungan dalam proses mengembangkan kapasitas tersebut, di mana sistem dan komunitas merupakan lingkungan organisasi dan individu di dalam suatu organisasi. Pengembangan kapasitas dalam konteks organisasi berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan suatu organisasi publik, termasuk kemampuan dalam penyelenggaraan layanan sektor publik. Pengembangan kapasitas organisasi merupakan strategi penting, agar suatu organisasi pelayanan publik memiliki kemampuan merancang strategi agar organisasi mencapai tujuannya dengan desain organisasi yang menjamin efisiensi, efektivitas, responsivitas, dan berkelanjutan.

Organisasi dirancang sedemikian rupa untuk bertahan dari waktu ke waktu, secara rutin dan terus menerus melakukan serangkaian kegiatan tertentu, untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi diharapkan dapat mencapai stabilitas dari waktu ke waktu. Kemampuan bertahan itu tidak serta-merta mengindikasikan efektivitas organisasi dalam menjalankan peran dan fungsinya, karena organisasi dapat

bertahan meski dianggap oleh banyak orang tidak kompeten (Meyer dan Zucker, 1989). Daya tahan organisasi tidak selalu identik dengan kekakuan. Beberapa bentuk baru dari organisasi dirancang untuk menggabungkan fleksibilitas dengan pemeliharaan dalam konteks kapasitas dengan mengubah kombinasi personel, struktur, dan bahkan tujuan (Scott, 2003).

Organisasi harus mampu menyesuaikan diri dalam merespon lingkungannya untuk dapat bertahan. Fokus organisasi dalam meningkatkan kemampuan bertahan pada lingkungan yang terus berubah harus didukung sejumlah faktor penting. Staats et al (2004), misalnya, menjelaskan bahwa ada tiga faktor yang harus dimiliki dalam penyesuaian dengan lingkungan, yaitu informasi, umpan balik terhadap kinerja, dan lingkungan sosial yang mendukung.

Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah menjelaskan, kapasitas pemerintahan daerah adalah kemampuan pemerintahan daerah untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintahan daerah berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan secara efektif, efisien, dan berkesinambungan. Pengembangan kapasitas daerah diartikan sebagai upaya yang dilakukan oleh pemerintah dan pemerintah daerah untuk meningkatkan kapasitas pemerintahan daerah, yang kemudian dituangkan dalam Rencana Aksi Pengembangan Kapasitas Pemerintahan, sebagai dokumen perencanaan pengembangan kapasitas provinsi, kabupaten/kota, yang memuat program dan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah untuk setiap periode 5 (lima) tahun.

Dalam Peraturan Presiden tersebut dijelaskan ruang lingkup pengembangan kapasitas pemerintahan daerah meliputi: (a) Pengembangan kapasitas kebijakan; (b) Pengembangan kapasitas kelembagaan; dan (c) Pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Pengembangan kapasitas kebijakan meliputi penyusunan dan penetapan kebijakan daerah berupa peraturan daerah dan/atau peraturan kepala daerah yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada. Selain itu, evaluasi implementasi kebijakan daerah untuk menilai efektivitas pelaksanaannya; serta membangun komitmen seluruh penyelenggara pemerintahan daerah untuk melaksanakan kebijakan daerah yang telah ditetapkan.

Pengembangan kapasitas kelembagaan meliputi peningkatan kapasitas struktur organisasi yang efektif, efisien, rasional, dan proporsional; peningkatan kapasitas tata laksana penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja pemerintahan daerah; pelebagaan budaya kerja organisasi yang produktif dan positif berdasarkan nilai-nilai luhur budaya bangsa; peningkatan kapasitas anggaran untuk mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Selain itu, peningkatan kapasitas sarana dan prasarana kerja sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tugas; dan penerapan standar prosedur operasi (*standard operating procedure*) dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelayanan umum.

Sedangkan pengembangan kapasitas sumber daya manusia meliputi peningkatan pengetahuan dan wawasan, keterampilan, dan keahlian, serta pembentukan sikap dan perilaku kerja penyelenggara pemerintahan daerah. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagaimana dilakukan melalui penyelenggaraan pendidikan formal, pelatihan dan kursus, seminar, magang, pendampingan, pendidikan kepribadian, dan pendidikan dalam jabatan.

### **III. Pandemi dan Sektor Publik**

Pada 16 Maret 2020, Gubernur Lampung Arinal Djunaidi mengeluarkan surat imbauan, dengan Nomor 440/1022/06/2020, perihal antisipasi dan kesiap-siagaan menghadapi Covid-19 di daerah. Surat tersebut ditujukan kepada bupati, walikota, kepala instansi vertikal, rektor perguruan tinggi negeri dan swasta se-Provinsi

Lampung, serta kepala organisasi pemerintah daerah di lingkup Pemerintah Provinsi Lampung. Isinya, antara lain, menginstruksikan pembentukan Gugus Tugas Penanganan Covid-19 di lingkungan kerja masing-masing. ASN juga dapat melaksanakan tugas kantor/kedinasan di rumah masing-masing (bukan libur), guna meminimalisir penyebaran Covid-19, terhitung 17-30 Maret 2020 (14 hari kalender).

Surat itu juga menyebut, pelaksanaan belajar-mengajar di semua jenjang dan jenis pendidikan di Provinsi Lampung, agar dilakukan di rumah peserta didik masing-masing. Juga, agar bupati, walikota, dan instansi terkait melakukan pengawasan ketersediaan pangan, demi terjaminnya pasokan pangan utama bagi masyarakat dengan harga terjangkau. Kebijakan *work from home* (WFH) bagi ASN kemudian diperpanjang hingga 4 Juni, sebagaimana diatur Surat Edaran Menteri PANRB, tertanggal 28 Mei 2020. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan juga membuat skenario belajar dari rumah (sekolah online) hingga akhir 2020. Pembelajaran jarak jauh (PJJ) itu pun masih berlangsung sampai Juni 2021, dan belum ada kepastian kapan pembelajaran tatap muka dapat mulai efektif dilaksanakan lagi.

Organ-organ pemerintah pusat dan daerah bergegas merespon Covid-19 yang belum terkendali, meski sudah 1,5 tahun lebih. Terkait anggaran, misalnya, pemerintah meratifikasi Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Keuangan untuk Penanganan Pandemi Covid-19 dan/atau Dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan. Dalam Perppu tersebut, diatur pelaksanaan APBN untuk penanganan pandemi, dan menghadapi ancaman yang membahayakan perekonomian nasional dan/atau stabilitas sistem keuangan. Meliputi kebijakan perpajakan, belanja negara termasuk keuangan daerah, serta pembiayaan. Kemudian keluar Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocussing* Kegiatan, Relokasi Anggaran, serta Pengadaan Barang dan Jasa dalam rangka Percepatan Penanganan Covid-19. Dalam Inpres tersebut, diatur langkah-langkah cepat, tepat, fokus, terpadu, dan sinergi antara

kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, untuk melakukan *refocussing* kegiatan, realokasi anggaran, serta pengadaan barang dan jasa, dalam rangka percepatan penanganan pandemi.

Pemerintah pusat dan daerah membentuk Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19. Dasarnya adalah Keputusan Presiden Nomor 7 Tahun 2020, kemudian diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 9 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 7 Tahun 2020 tentang Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19. Serangan virus corona ditetapkan oleh pemerintah sebagai jenis penyakit yang menimbulkan kedaruratan kesehatan masyarakat, dengan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat *Corona Virus Disease*, yang memuat upaya penanggulangannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari sisi aturan, pemerintah tanggap menyikapi pandemi, dengan menerbitkan sejumlah regulasi, mulai dari Perppu, peraturan pemerintah, keputusan presiden, instruksi presiden, peraturan menteri, keputusan menteri, surat edaran menteri, juga peraturan dan keputusan lembaga terkait, seperti dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Gugus Tugas Percepatan Penanggulangan Covid-19, Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB), hingga Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) tentang Penyelenggaraan Ibadah dalam Situasi Terjadi Wabah Covid-19.

Organisasi yang mampu memetik buah manis dari krisis, pada umumnya mereka melakukan langkah strategis, yang membedakannya dengan organisasi-organisasi pada umumnya yang terpaksa merasakan dampak buruk pandemi. Organisasi tersebut mampu memperluas pendekatan terhadap risiko dan krisis, serta menerapkan strategi holistik-terintegrasi dalam membangun ketahanan organisasi. Mereka mampu melihat secara seksama respon krisis, dan memperbaiki secara terus-menerus. Mereka mampu menerjemahkan wawasan (data) dan pelajaran yang diperoleh dari krisis ke dalam strategi organisasi dalam jangka panjang. Secara aktif mereka juga terus mengevaluasi, memperbaiki, dan memperkuat kapasitas respon krisis dari waktu ke waktu.

Pada level taktis, organisasi yang mengalami dampak positif dari krisis memiliki beberapa kesamaan. Secara signifikan mereka menyatakan pentingnya memberikan perhatian yang substansial tentang ketahanan organisasi, dan menindaklanjutinya dalam langkah-langkah selanjutnya. Sebagian besar menyatakan mereka harus lebih siap untuk menghadapinya krisis berikutnya.

Organisasi yang melakukan peninjauan setelah tindakan secara signifikan dan berkelanjutan, lebih mungkin untuk mengatakan bahwa mereka sangat yakin dengan kemampuan mereka untuk mengimplementasikan pelajaran yang dipetik dari krisis saat ini. Setiap krisis menghadirkan tantangannya sendiri. Tetapi dengan evaluasi diri yang jernih dan kemauan untuk berubah, organisasi dapat membangun ketahanan untuk menghadapi segala jenis krisis dan muncul lebih kuat di sisi lain.

Benang merah krisis pandemi Covid-19 ini adalah, organisasi yang berfokus pada kesehatan para pekerjanya harus berlanjut ketika kehidupan dan bisnis kembali normal. Fokus pada kesehatan adalah jawaban utama dan terpenting yang perlu diambil organisasi dalam merepon pandemi Covid-19. Perubahan moda ke pekerjaan jarak jauh dan menerapkan protokol kesehatan, hingga membantu pekerja yang mengalami kesulitan pribadi selama pandemi, menjadi indikator organisasi yang fokus pada kesehatan dan keselamatan pekerjanya. Mempromosikan kesehatan staf atau karyawan adalah upaya yang tepat. Setelah karyawan memahami bahwa mereka aman dan nyaman, produktivitas dapat meningkat. Kesehatan dalam konteks ini, selain kesehatan fisik, termasuk juga kesehatan psikologis yang timbul akibat tekanan lingkungan kerja, sosial, juga pembatasan yang diterapkan selama pandemi.

Beberapa industri terpukul parah yang lain berhasil berinovasi dan berkembang. Beberapa negara, kota besar, dan kota kecil telah mengalami dinamika yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Namun, secara luar biasa, para pemimpin bisnis di semua sektor dan wilayah mengatakan langkah paling penting mereka

adalah melindungi tim mereka. Mayoritas pemimpin bisnis dan organisasi setuju dan sangat setuju bahwa tanggapan mereka terhadap krisis harus diawali dengan mempertimbangkan kebutuhan fisik dan emosional karyawan mereka.

Dengan pandemi, semakin banyak organisasi di seluruh dunia menggemakan sentimen itu. Sebuah perusahaan produk industri di Australia, misalnya, meluncurkan program jaminan kesehatan mental bagi karyawannya. Perusahaan otomotif di Jerman juga menjamin bahwa pekerjaannya tidak akan diberhentikan. Dengan dukungan organisasi yang lebih kuat, maka ikatan antara manajemen dan karyawan akan semakin erat. Pandemi Covid-19 mengajarkan kepada kita, bahwa menjaga staf dan memastikan kesejahteraan dan moralnya adalah prioritas utama.

#### **IV. Kinerja Pelayanan**

Dari hasil interview terhadap ASN di lingkungan Pemda Provinsi Lampung, semua ASN menyatakan mengaku merasakan adanya perubahan cara kerja selama pandemi. Apel pagi dan absen sidik jari tidak ada lagi. Sistem piket diberlakukan, sehingga tidak semua ASN harus masuk kantor tiap hari. Waktu kerja menjadi lebih fleksibel. Koordinasi kerja antar-ASN dan antar instansi menjadi lebih cepat, sekat birokrasi dan surat-menyurat bisa diatasi dan dipersingkat dengan menggunakan platform digital (wawancara, 17 Juni 2020).

Dengan mekanisme kerja yang baru tersebut, semakin jelas ketimpangan beban kerja dan distribusi tugas antarpegawai. Pegawai yang sudah biasa rajin benar-benar bekerja, semakin kelihatan dan semakin sibuk. Sedangkan pegawai yang biasanya santai, juga semakin tidak jelas pekerjaannya. Kinerja masing-masing individu ASN menjadi semakin kelihatan. Dan, terbukti, sasaran kinerja pegawai yang selama ini rutin dilaporkan melalui sistem *e-kinerja*, tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

WFH memfasilitasi etos kerja ASN, mereka yang memang sebelumnya rajin, akan tetap rajin meski harus mengerjakan pekerjaannya dari rumah, tetapi ASN yang

biasanya malas, ya semakin terfasiliasi kemalasannya. Meski dibolehkan bekerja di rumah, biasanya yang malas banyak alasan untuk menghindari pekerjaan atau tugas yang diberikan. Seperti, alasan tidak punya laptop (wawancara, 16 Juni 2020).

Sebagian ASN mengakui kondisi pandemi dengan sistem kerja WFH tidak banyak memengaruhi kinerja instansinya. Pertemuan dan rapat sudah biasa dilakukan melalui online. Meski, acap dirasakan kurang optimal dan cenderung satu arah. Kontrol kehadiran pegawai (sistem absensi) bisa menggunakan aplikasi digital. Serapan anggaran juga bisa berjalan seperti biasa, meski anggaran kegiatan mengalami rasionalisasi signifikan akibat pandemi. Penerapan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) di sejumlah daerah, juga berdampak tidak terlaksananya perjalanan dinas.

Terkait pelayanan perpajakan, seorang ASN di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Lampung mengakui kinerja pegawai di lembaganya itu tidak terpengaruh pandemi. Meski, mereka harus menyesuaikan cara kerja dengan protokol kesehatan; jaga jarak, pakai masker, rajin cuci tangan. Bapenda adalah OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung yang bertugas mengelola pendapatan daerah. Salah satu sumber pendapatan paling besar menyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah dari Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB).

Pertengahan Maret 2020, keluar surat Kapolri, yang salah satunya mengatur pelayanan Samsat. Saat awal pandemi, beberapa unit pelayanan Samsat di Bandar Lampung sempat ditutup. Saat itu, pelayanan hanya dibuka di Samsat Induk dan pelayanan cepat (*drive thru*) di Rajabasa. Samsat keliling di kabupaten tetap dibuka, dengan jam pelayanan dibatasi hanya sampai pukul 12.00. Sebelum pandemi, jam layanan sampai pukul 15.00. Akibatnya, secara keseluruhan jumlah unit layanan Samsat dan jam operasional pelayanan berkurang.

Pengurangan unit layanan dan pemangkasan jam operasional Samsat tersebut, berakibat terjadi penumpukan pengguna layanan di Samsat Rajabasa. Terjadilah penurunan pendapatan yang signifikan dari PKB dan BBNKB. Menurut ASN tersebut, data terakhir saat wawancara, menunjukkan penurunan pembayaran PKB dari target sampai sekitar 30 persen, dan penurunan pendapatan BBNKB mencapai sekitar 50 persen. Pendapatan dari sektor ini terus menurun selama pandemi. Padahal, PKB dan BBNKB menjadi penyumbang terbesar PAD Lampung. Pada 2019, misalnya, sumbangan PKB terhadap PAD sebesar 25,11%, sedangkan sumbangan BBNKB terhadap PAD mencapai 25,68% (target to target).

Seorang ASN yang bertugas di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PM-PTSP) Provinsi Lampung juga mengatakan, selama pandemi pelayanan di kantornya berjalan seperti biasa. Meski, terjadi penurunan jumlah masyarakat yang menggunakan layanan (wawancara, 16 Juni 2020). Dalam memberikan layanan, pemanfaatan teknologi untuk mengurangi tatap muka ditingkatkan. Masyarakat bisa mengurus izin melalui telpon, dan berkas persyaratan bisa dikirim melalui jasa kurir. Jadi sekarang lebih memanfaatkan fasilitas online.

## **V. Hasil Pembahasan**

Fenomena pandemi Covid-19 yang membawa dampak negatif terhadap berbagai sektor dirasakan dalam pemberian layanan publik, sebagaimana terungkap dalam survey persepsi ASN pemberi layanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. Mayoritas responden (83,33%) menyatakan pandemi Covid-19 berdampak terhadap pelayanan publik. Bahkan seluruh responden (100%) menyatakan bahwa pandemi Covid-19 berdampak pada manajemen atau tata kelola pelayanan publik. Menurut 58,33% responden, skala perubahan pelayanan publik yang disebabkan wabah Covid-19 ini adalah dalam skala sedang; sebanyak 41,67% responden berpendapat perubahan dalam skala yang besar; dan 8,33% responden berpendapat perubahan terjadi dengan skala yang kecil.

Dalam jangka panjang, bagaimana implikasi pandemi Covid-19 terhadap pelayanan publik? Menurut 58,22% responden, perubahan pelayanan publik yang terjadi selama masa pandemi ini akan terkait atau berimplikasi pada perbaikan pelayanan publik dalam jangka panjang; 41,67% responden menyatakan sangat terkait; dan 8,33% responden menyatakan hanya sebagian saja yang akan berubah dalam jangka panjang, sementara sebagian pelayanan publik akan tetap berjalan sebagaimana sebelum pandemi.

Menurut 50% responden, perubahan layanan publik selama pandemi Covid-19 ini sebagian akan menjadi permanen, dan sebagian lagi bersifat sementara atau akan kembali seperti dulu sebelum pandemi. Sebanyak 33,33% menyatakan perubahan selama pandemi ini membawa kita menuju bentuk atau model pelayanan publik yang baru dan lebih baik di kemudian hari. Sedangkan 25% responden menyatakan perubahan yang terjadi selama pandemi ini hanya bersifat sementara pada saat pandemi saja, dan akan kembali normal seperti sebelum pandemi setelah badai Covid-19 ini bisa diatasi.

Menurut 83,33% responden, pelayanan publik selama pandemi berpengaruh pada tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan publik yang diberikan; 16,67% menyatakan sangat berpengaruh; dan 8,33% responden menyatakan perubahan pelayanan publik akibat pandemi tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan publik.

Sebanyak 75% responden menyatakan, diperlukan peningkatan kualitas pelayanan publik di tempatnya bekerja. Selebihnya, 33,33% responden menyatakan sangat diperlukan upaya peningkatan mutu pelayanan publik. Artinya, semua responden sepakat, bahwa dibutuhkan upaya serius dan berkesinambungan dalam rangka perbaikan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di setiap organisasi perangkat daerah.

Menurut mayoritas responden (83,33%), kapasitas SDM (ASN) pemberi layanan publik paling penting untuk ditingkatkan, agar kualitas pelayanan bisa semakin

baik. Sebanyak 58,33% responden menyatakan sarana-prasarana pendukung layanan publik lebih penting untuk segera ditingkatkan. Selebihnya, menurut 25% responden, yang paling penting untuk ditingkatkan adalah penggunaan teknologi dengan perangkat penunjang pelayanan publik.

Sementara itu, menurut 58,33% responden, upaya yang telah dilakukan di unit kerjanya dalam meningkatkan kualitas layanan publik sudah baik; 41,67% responden berpendapat sudah cukup baik; dan 8,33% responden berpendapat upaya perbaikan pelayanan publik di unit kerjanya sudah berjalan sangat baik. Sayangnya, 38,46% responden menyatakan bahwa belum ada mekanisme untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat pengguna layanan di unit kerjanya. Sementara, jumlah responden yang sama (38,46%) menyatakan sudah ada mekanisme untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat pengguna layanan tersebut, meski itu belum dilakukan secara rutin. Hanya 23,08% responden yang menyatakan sudah ada mekanisme evaluasi tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan, dan itu dilakukan secara rutin dan berkesinambungan.

Keterbatasan dukungan infrastruktur dinilai menjadi aspek paling lemah atau kendala yang dihadapi 58,33% responden dalam memperbaiki pelayanan publik. Di samping itu, rendahnya komitmen dari penentu/pengambil kebijakan juga masih dirasakan oleh 16,67% ASN sebagai kendala utama upaya peningkatan mutu layanan publik. Sedangkan 8,33% responden menyatakan kemampuan atau kapasitas SDM aparatur pelaksana kebijakan dan manajemen operasional pelayanan publik masih dirasakan belum mendukung upaya perbaikan mutu layanan.

## **VI. Saran**

- Sektor pemerintahan dan layanan publik mengalami dampak negatif akibat pandemi Covid-19. Oleh karena itu, manajemen dan tata kelola pelayanan publik harus semakin diperkuat, sehingga lebih tangkas (*agile*) dalam merespon perubahan dan krisis pada masa mendatang. Dibutuhkan komitmen

dan upaya serius secara berkesinambungan dalam rangka perbaikan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. Evaluasi dan perbaikan terhadap strategi pelayanan publik (kapasitas sektor publik) di setiap unit kerja perlu dilakukan secara lebih intensif dan berkelanjutan.

- Pemerintah Provinsi Lampung telah melakukan berbagai upaya perbaikan pelayanan publik. Namun, mekanisme interaksi dan keterhubungan antara penyedia dan pengguna layanan publik masih perlu ditingkatkan. Mekanisme umpan balik untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan publik perlu dilakukan secara rutin. Keterhubungan dan komunikasi yang lebih baik ini diharapkan membuat pemerintah dan masyarakat menjadi lebih dekat, sehingga sinergi bisa lebih kuat dan inisiatif baru lebih terfasilitasi. Publik perlu lebih terlibat dalam upaya-upaya perbaikan mutu pelayanan publik yang diberikan pemerintah. Dengan begitu, kepuasan warga terhadap pelayanan publik yang lebih baik akan lebih mudah untuk diwujudkan.
- Kendala dalam mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik harus segera diatasi, yaitu terkait kapasitas SDM aparatur, sarana-prasarana penunjang pelayanan publik, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang lebih optimal, serta lebih penting adalah hadirnya komitmen pemimpin untuk dalam mewujudkan organisasi dan pelayanan publik yang lebih berkualitas. Model tata kelola terintegrasi dan investasi yang tepat dalam aspek sumber daya manusia, teknologi, dan manajerial harus diwujudkan.
- Perlu menumbuhkan budaya ketahanan (resiliensi) pada seluruh level pemerintahan di daerah, yaitu kemampuan menghadapi tekanan internal dan eksternal dengan pemanfaatan sumber daya dan pelibatan pemangku kepentingan secara optimal. Ketahanan dapat berfungsi sebagai kekuatan organisasi, yang berarti kemampuan mengatasi krisis dengan cepat dan efektif. Kekuatan yang membuka peluang untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas baik dalam masa krisis maupun normal.

- Program tanggap krisis harus dipastikan disusun secara menyeluruh, terintegrasi, dan sejalan dengan prioritas strategis. Diperlukan program terintegrasi yang dengan jelas mendefinisikan peran dan tanggung jawab untuk manajemen krisis. Terpenting, program tanggap krisis tidak boleh diperlakukan hanya sebagai rencana cadangan jika terjadi keadaan darurat, melainkan harus menjadi agenda reguler yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

*“Audit Kinerja pada Sektor Publik; Konsep, Praktik, dan Studi Kasus.”* I Gusti Agung Rai. Salemba Empat, Jakarta. 2008.

*“Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia.”* O’Flynn, Janine dan Wanna, John. The Australian National University (ANU) – E PRESS, Australia. 2008.

*“Covid-19 dan Disrupsi; Tatanan Sosial, Budaya, Ekonomi, Politik, dan Multi.”* Editor Syafarudin dkk. Pusaka Media, Bandar Lampung. 2020.

*“Dari Sistem Inovasi Nasional ke ABG: Catatan Kebijakan Iptek Nasional.”* Sri Harjanto. Jurnal Inovasi, Vol. 2/XVI/November 2004.

*“Governance for sustainable human development.”* United Nations Development Programme, UNDP policy document. New York. 1997.

*“Inovasi di Sektor Publik.”* Yogi Suwarno (2008). Diunduh dari [https://www.researchgate.net/publication/328202667\\_INOVASI\\_DI\\_SEKTOR\\_PUBLIK/download](https://www.researchgate.net/publication/328202667_INOVASI_DI_SEKTOR_PUBLIK/download)

*“Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi Informasi.”* Richardus Eko Indrajit. PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2000.

*“Pandemi Covid-19 dan Perilaku Politik Masyarakat; Studi Rawan Konflik Pilkada 2020.”* Parina, Robi Cahyadi Kurniawan, Dedy Hermawan, Ridwan Saifuddin, Annisa Yulyana Pibiand. AURA, Bandar Lampung. 2021.

*“Qualitative Inquiry and Research Design,”* John Creswell. London, Sage. 2007.

*“The Diffusion of Policy Innovation: An Experimental Investigation.”* Tyran, Jean-Robert, and Rupert Sausgruber. Discussion Paper No.2003-14. Department of Economics, Universität St.Gallen. 2003.

<https://dosen.perbanas.id/penelitian-kualitatif-pendekatan-fenomenologi/>

<https://isnet.or.id/amp/membangun-tata-kelola-pemerintahan-yang-kolaboratif-collaborative-governance/>

<https://www.ui.ac.id/memaknai-tata-kelola-pemerintahan-kolaboratif/>