



STRATEGI PENINGKATAN KEEFEKTIFAN MAL PELAYANAN PUBLIK PADA PENYELENGGARAAN PELAYANAN ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN DI KABUPATEN SUMEDANG MENGUNAKAN ANALISIS SOAR DAN MATRIKS QSPM

Wiranata Nababan^{1*}, Elsa Gustini Vinsensia Situmorang²

^{1,2} Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jl.Ir. Soekarno KM. 20, Sumedang, Indonesia

Email: nirananababan@gmail.com¹, ubut.vinsensia@gmail.com²

Received: 24-05-2023, Accepted: 18-07-2023; Published Online: 06-09-2023

**Corresponding author*

ABSTRAK

Mal Pelayanan Publik adalah inovasi yang dihadirkan untuk menghubungkan dan mendekatkan pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Mal Pelayanan Publik adalah usaha untuk mempermudah, mempercepat agar masyarakat dapat memperoleh pelayanan. Program dan inovasi yang hadir di Mal Pelayanan Publik sangat mendukung tuntutan dan kebutuhan masyarakat di Kabupaten Sumedang akan tetapi disisi lain terdapat hambatan dan kendala yaitu Masih terbatasnya sumber daya aparatur yang mampu mengoperasikan Informasi dan Teknologi, terbatasnya sarana dan prasana loket untuk pelayanan administrasi kependudukan, masih adanya masyarakat yang belum paham penggunaan pelayanan secara online dan yang belum memiliki smartphone, mengatasi masih ada masyarakat yang belum mengetahui syarat untuk membuat dokumen kependudukan di Mal Pelayanan Publik lambatnya pengiriman oleh pihak PT. POS menjadi keluhan masyarakat dan dampak dari pandemi pada pembatasan pelayanan, sehingga ditetapkan kuota harian. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan strategi dalam mengatasi hambatan dan meningkatkan keefektifan Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang pada penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan. Dalam menjawab permasalahan penelitian ini menggunakan analisis SOAR (Stavros, 2010) dan analisis QSPM (David, 2009) untuk menentukan strategi prioritas. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan menyebarkan angket kepada pemangku kepentingan. Hasil dan kesimpulan bahwa alternatif strategi yang menjadi prioritas diperuntukan pada peningkatan kualitas sumber daya aparatur.

Kata Kunci : Mal Pelayanan Publik, Strategi, Metode SOAR, Pelayanan Administrasi Kependudukan

ABSTRACT

The Public Service Mall is an innovation presented to connect and bring local governments closer in providing services to the community. The implementation of population administration services at the Public Service Mall is an attempt to make it easier, speed up so that people can get services. The programs and innovations that are present at the Public Service Mall really support the demands and needs of the people in Sumedang Regency, but on the other hand there are obstacles and obstacles, namely the limited number of apparatus resources capable of operating Information and Technology, limited facilities and infrastructure for counters for population administration services, still there are people who don't understand the use of online services and who don't have a smartphone, overcoming there are still people who don't know the requirements for making population documents at the Public Service Mall the slow delivery by PT. POS is a public complaint and the impact of the pandemic on service restrictions, so a daily quota is set. The purpose of this research is to find a strategy to overcome obstacles and increase the effectiveness of the Sumedang Regency Public Service Mall in the administration of population administration services. In answering the problem, this research uses SOAR analysis (Stavros, 2010) and QSPM analysis (David, 2009) to determine priority strategies. This study uses

qualitative research with data collection techniques in the form of interviews and distributing questionnaires to stakeholders. The results and conclusions that the priority alternative strategies are intended to improve the quality of apparatus resources

Keyword : Public Service Mall, Strategy, SOAR Method, Citizenship Administration Service

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/ atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.¹ Munculnya Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjadi tonggak inovasi dan berdirinya reformasi birokrasi pelayanan publik di Indonesia. Reformasi birokrasi merupakan tantangan yang dihadapi bagi setiap instansi pemerintah dalam menghadapi era *good governance*. Era tersebut muncul karena adanya ketidakpuasan kepada pemerintah sebagai aktor penyelenggara urusan layanan publik. pelayanan yang bertele-tele, ketidakpastian serta ketidakterbukaan antara waktu dan biaya pelayanan. sehingga terkesan layanan yang diberikan oleh pemerintah hanya sebagai kewajiban yang bersifat rutinitas sehingga cenderung tidak inovatif. Hal tersebut menjadi teguran dan tantangan bagi pemerintah untuk

membenahi serta menghilangkan stigma negatif dengan mengupayakan memberi pelayanan yang lebih baik dan berkualitas kepada masyarakat.

Peningkatan kualitas pelayanan publik tidak terlepas dari pengukuran indeks pelayanan publik sebagai alat evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan. Kehadiran pandemi Covid-19 mengubah tata kelola birokrasi terutama dalam hal pemenuhan kebutuhan akan pelayanan publik. Walaupun terjadi pandemi, kebutuhan tersebut harus tetap dapat dilaksanakan secara baik dan diadaptasi oleh para penyelenggara layanan. Pemerintah sebagai garda terdepan dalam memberikan pelayanan publik juga mengoptimalkan teknologi, informasi dan komunikasi dalam segala hal disektor pemerintahan untuk melayani masyarakat agar haknya tetap dilayani sebagai warga negara. Dukungan Pemerintah Kabupaten Sumedang dengan menghadirkan Mal Pelayanan Publik sebagai solusi mewujudkan pelayanan yang berkualitas terutama ditengah ujian pandemi Covid-19.

¹ Pasal 1 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Pelayanan Publik

Sistem pelayanan yang cepat, tepat sasaran serta efektif menjadi patokan bagi pemerintah pusat dan daerah dalam menyelenggarakan Mal Pelayanan Publik. Pendirian Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Sumedang didasari pada beberapa masalah pelayanan publik di Kabupaten Sumedang antara lain: banyaknya instansi yang melaksanakan pelayanan publik, lokasi pelayanan publik yang berbeda-beda, ketersediaan data dan informasi terbatas, penggunaan teknologi informasi belum optimal dan data belum terintegrasi, pemohon layanan banyak mengeluarkan biaya serta tidak adanya kepastian waktu. Saat ini, sebanyak 391 jenis layanan dan 25 instansi yang terdiri dari OPD Provinsi/ Kabupaten, BUMN/ BUMD dan Instansi Vertikal dilibatkan pada pelayanan di Mal Pelayanan Publik Sumedang.² Salah satunya adalah Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumedang yang hampir seluruh jenis layanan administrasi kependudukan dilaksanakan di Mal Pelayanan Publik. Sebagai penyelenggara pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sumedang ada beberapa inovasi yang dihadirkan di Mal Pelayanan Publik seperti Aplikasi SILASIDAKEP, pelayanan SIMPAY TENAR dan bekerjasama dengan

PT. Pos Indonesia dalam mengirimkan dokumen kependudukan kepada masyarakat yang melakukan permohonan secara gratis.

Ada banyak program dan inovasi yang hadir di Mal Pelayanan Publik dalam mempercepat dan mempermudah pelayanan kependudukan di Kabupaten Sumedang akan tetapi disisi lain terdapat kendala yang dihadapi. Berdasarkan hal tersebut terdapat upaya pemerintah Kabupaten Sumedang untuk meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kependudukan. Akan tetapi, perlu strategi untuk mengatasi hambatan dan meningkatkan keefektifan Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang pada penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan. Adapaun tujuan dilakukan penelitian untuk menghadirkan alternatif strategi untuk mengatasi hambatan dan kendala, oleh sebab itu dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan yaitu Bagaimana Strategi Peningkatan Keefektifan Mal Pelayanan Publik pada Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kabupaten Sumedang.

TINJAUAN TEORITIS

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tinjauan teori strategi yang merupakan alat untuk mencapai suatu

² Peraturan Bupati Sumedang Nomor 85 tahun 2019 tentang Mal Pelayanan Publik

tujuan tertentu dari suatu perusahaan yang berkaitan dengan tujuan dalam jangka panjang dan prioritas dari alokasi sumber yang ada. Strategi adalah suatu rencana dari suatu tindakan organisasi dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan tertentu.³

Tinjauan teoritis strategi yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah strategi SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) yang dikemukakan oleh Jacqueline M. Stavros. Stavros dan Hinrich mendefinisikan bahwa “*SOAR has helped individuals, teams, and entrepreneurs in for-profit, nonprofit, government and fortune 500 organizations*”.⁴ Dari pengertian tersebut bahwa Organisasi Mal Pelayanan Publik adalah organisasi pemerintah yang *non profit*, sehingga menjadi alasan peneliti untuk memilih SOAR dalam analisis strategi.

Adapun fokus internal SOAR adalah kekuatan organisasi, definisi SOAR diuraikan oleh Stavros yaitu:⁵

1. *Strength (S)* mengetahui kekuatan dalam sebuah usaha adalah untuk memberikan penghargaan terhadap segala hal-hal baik yang dimiliki dan akan selalu dimiliki oleh individu maupun organisasi.
2. *Opportunities (O)* mengetahui peluang yang akan memberikan manfaat bagi organisasi jika organisasi.

3. *Aspirations (A)* adalah Seluruh anggota organisasi saling bertukar pendapat untuk menciptakan visi dan misi yang ingin dicapai guna membentuk kepercayaan diri terhadap tujuan organisasi, pasar dan hal apapun yang dikerjakan demi mencapai visi yang diharapkan sehingga muncullah perasaan positif dan semangat dalam meningkatkan kinerja serta pelayanan.
4. *Results (R)* adalah ukuran dari hasil-hasil yang ingin dicapai (*measurable results*) dalam perencanaan strategis, guna mengetahui sejauh mana pencapaian dari tujuan yang telah disepakati bersama.

Hal lain yang yang diperlukan dalam rangka menunjang proses menemukan strategi adalah bagaimana data-data yang diperoleh di lapangan dapat diolah dengan baik. Pengolahan data ini sebagai jawaban dari tujuan penelitian yang akan dilakukan. Pada penelitian ini digunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai alat analisis SOAR. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan melalui

³ Amurullah. 2004. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu.

⁴ Stavros Jacqueline M Dan Gina Hinrich, *The Thin Book Of SOAR Creating Strategy That Inspires*

Innovation And Engagement. Century Dr Ste: Thin Book Publishing Co. 2019 Hal 6

⁵ Jacqueline M. Stavros. 2010. *Practicing Organization Development*. Third Edition. San Fransisco: Pfeiffer.

beberapa tahapan dengan wawancara. Adapun penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* kepada *stakeholder*/ pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam kegiatan penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang. Wawancara yang dilakukan tidak melakukan *Focus Group Discussion* dikarenakan informan memiliki kesibukan dan waktu masing masing, sehingga penulis mengajukan pertanyaan dalam bentuk wawancara kepada setiap informan di ruang dan waktu serta tempat terpisah. Pertanyaan yang diajukan berpedoman dengan 25 pertanyaan dasar SOAR yang disusun oleh Stavros dan Hinrichs (2019). Pertanyaan – pertanyaan tersebut menjadi pedoman untuk melakukan wawancara seputar SOAR yang penulis sesuaikan dengan dengan kondisi dan kultur organisasi. Adapun daftar pertanyaan yang penulis susun yaitu sebagai berikut :

Strengths

1. Apa yang dapat dibanggakan dari Mal Pelayanan Publik Sumedang?
2. Apakah itu menjadi kekuatan terbesar yang dimiliki Mal Pelayanan Publik Sumedang?
3. Apakah pencapaian Mal Pelayanan Publik selama 2 tahun ini?
4. Apakah yang dilakukan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat agar masyarakat puas?

Opportunities

1. Apakah yang menjadi tren dalam pelayanan yang diberikan oleh pemerintah saat ini?
2. Siapa saja target yang menjadi objek penerima pelayanan?
3. apa yang dilakukan agar terpenuhi kebutuhan dari masyarakat terhadap pelayanan di Mal Pelayanan Publik Sumedang?
4. Apa yang membedakan Mal Pelayanan Publik Sumedang dengan di daerah lain?
5. Keterampilan apa yang dibutuhkan agar Mal Pelayanan Publik Sumedang dapat terus berkembang?

Aspirasi

1. Menurut anda apakah aspirasi yang paling menarik untuk mengembangkan Mal Pelayanan Publik?
2. Apa yang perlu dilakukan oleh para penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik agar pelayanan yang diberikan lebih efektif?

Results

1. Apakah Sumber daya yang paling dibutuhkan untuk meningkatkan efektifnya Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Sumedang?
2. Apa yang perlu diberikan kepada yang berjasa dalam memberikan pelayanan di Mal Pelayanan Publik?
3. Apakah yang menjadi indikator bahwa Mal Pelayanan Publik Sumedang berjalan efektif?

Setelah mendapatkan jawaban dari pertanyaan seputar SOAR, maka tahap selanjutnya menentukan faktor – faktor yang menjadi kunci sukses dalam menciptakan strategi SOAR dengan menyebarkan angket. Menurut Stavros dan

Hinrich bahwa “SOAR is scalable. It serves the need to quickly create a strategy for an idea, project, issue or initiative at any level in organization or community.”⁶ Tujuan peneliti menggunakan angket agar data yang didapatkan menjadi lebih tajam. Angket disebar kepada 7 sampai 12 peserta dari pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang terlibat. Menurut Stavros dan Hinrich bahwa “Convetional wisdom holds that the most effective size for strategic planning teams is 7 to 12 participants from the top levels of the firm”.⁷

Adapun angket yang disebar kepada pimpinan organisasi meliputi: Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu; Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; Kepala Bidang Pelayanan Perizinan dan Mal Pelayanan Publik; Kepala Bidang Pengendalian Data, Informasi Pelaksanaan Penanaman Modal, Pelayanan Perizinan dan Mal Pelayanan Publik; Kepala Bidang Pendaftaran Penduduk; Kepala Bidang Pelayanan dan Pencatatan Sipil; Kepala Bidang PIAK dan Pemanfaatan Data; Para Pejabat Fungsional di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.

⁶ Stavros Jacquelin M Dan Gina Hinrich. The Thin Book Of SOAR Creating Strategy That Inspires Innovation And Engagment. Century Dr Ste : Thin Book Publishing Co. 2019. Hal 24

Adapun alat analisis yang digunakan adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif/ QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dengan menggunakan tiga tahap pelaksanaan analisis data, yaitu:⁸

1. *The Input Stage* yaitu data yang teridentifikasi dalam pengamatan di lapangan, dirangkum dalam suatu matriks, yaitu: *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE), dimana data tersebut merupakan faktor strategis.
2. *The Matching Stage* terdiri dari Matriks Internal dan Eksternal serta Matriks IE berfungsi untuk memposisikan suatu perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari sembilan sel dan Matriks SOAR untuk menemukan solusi yang berpatokan pada hal-hal positif yang telah dimiliki oleh sebuah organisasi untuk dikembangkan dan dijadikan keunggulan utama dalam mengatasi kendala dan hambatan.
3. *Decision Stage* yaitu alat analisis yang digunakan pada tahap terakhir ini adalah QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Tahap ini akan disimpulkan hasil dari analisis sebelumnya menjadi beberapa alternatif strategi untuk organisasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Aspek kekuatan yang teridentifikasi dari 4 pertanyaan seputar *strengths* yang dimiliki oleh Mal Pelayanan Publik yaitu: dokumen yang kependudukan yang diterbitkan di Mal Pelayanan Publik bisa sampai 300 ribu dalam sehari dan hampir

⁷ Ibid. Hal 23

⁸ David, Fred S. 2009. Manajemen Strategis Konsep, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat. Hlm.70

90 persen masyarakat sudah memiliki dokumen kependudukan; Selain pelayanan di Mal Pelayanan Publik juga terdapat pelayanan secara jemput bola; saat ini pelayanan sudah terpusat dan terintegrasi terutama pelayanan kependudukan di kantor dipindahkan ke Mal Pelayanan Publik dengan tujuan mempermudah, mempercepat dan menjangkau pelayanan keseluruhan lapisan masyarakat; mendapatkan penghargaan pelayanan prima dan penghargaan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Sumedang dan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumedang; dan Komitmen dari Bupati Sumedang dan jajarannya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Aspek peluang yang teridentifikasi dari 5 pertanyaan yang peneliti ajukan seputar *opportunities* yaitu: Penggunaan Internet dan layanan berbasis digital menjadi tren bagi pelayanan publik saat ini; adanya Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE); pelayanan administrasi dan data kependudukan yang ada di Sumedang datanya terpusat dengan aplikasi SIAK yang ada di Direktorat Kependudukan dan Catatan Sipil Kementerian Dalam Negeri; kehadiran Mal Pelayanan Publik yang mengikuti

kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang sesuai perkembangan zaman; kebutuhan akan administrasi kependudukan merupakan syarat penting untuk melengkapi dan mendapatkan pelayanan-pelayanan lainnya; segala urusan pelayanan kependudukan dipindahkan ke Mal Pelayanan Publik, Mal Pelayanan Publik mempermudah, mempercepat, menjangkau seluruh masyarakat serta memberikan kenyamanan kepada masyarakat yang mendapatkan pelayanan; Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 23 Tahun 2017 tentang Mal Pelayanan Publik dan kemudian hadirnya Peraturan Bupati Sumedang Nomor 85 Tahun 2019 tentang Mal Pelayanan Publik; dan Mal Pelayanan Publik memanfaatkan aplikasi untuk menyelenggarakan pelayanan yang cepat dan efisien.

Aspek harapan yang teridentifikasi dari 2 (dua) pertanyaan yang peneliti ajukan seputar *aspiration* yaitu: Kedepannya dalam mendapatkan pelayanan administrasi kependudukan masyarakat tidak perlu datang ke kantor, masyarakat akan diinfokan apabila dokumen telah selesai untuk diambil di Mal Pelayanan Publik; Peningkatan kualitas sumber daya aparatur dilakukan secara berkala terutama terhadap pegawai yang berhubungan langsung dengan penggunaan aplikasi pelayanan kependudukan; Pegawai yang di *front office*

harus punya kemampuan dan pengetahuan, serta memiliki penampilan yang menarik karena akan memberikan kesan yang baik kepada masyarakat; dan Peningkatan jaringan internet yang tanpa gangguan dan cepat dalam menggunakan pelayanan berbasis elektronik.

Aspek hasil yang dicapai, teridentifikasi dari 3 pertanyaan yang peneliti ajukan seputar *Results* adalah: Pelayanan publik dalam bidang pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sumedang menjadi berkualitas; ketersediaan dan kelengkapan sarana dan prasana seperti : parkir, *front office*, ruang tunggu, hingga toilet bagi pengguna layanan serta ruang laktasi dan sarana penunjang lainnya bagi yang berkebutuhan khusus (difable); pegawai yang di *front office* Mal Pelayanan Publik Sumedang memiliki kompetensi sesuai jenis layanan yang diselenggarakan; bagi pelaksana atau pegawai yang berkompeten sesuai dengan tugasnya dan memiliki sikap yang baik diberikan reward secara material dan imaterial; terbangunnya kreatifitas dari pelaksana pelayanan publik untuk berinovasi yang bermanfaat bagi masyarakat, dan tersedianya sistem informasi yang berfokus pada elektornik ataupun non elektronik yang memuat informasi tentang profil penyelenggara, pelaksana, standar pelayanan, maklumat pelayanan, pengelolaan pengaduan dan

penilaian kinerja unit penyelenggara dan merespon cepat konsultasi dan pengaduan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima. Dalam rangka menentukan 3 sampai 5 faktor kunci sukses untuk menentukan alternatif strategi, peneliti menyusun uraian tersebut kedalam angket, untuk menentukan faktor-faktor yang dianggap menjadi kunci sukses dalam menciptakan strategi. Angket tersebut diberikan kepada 10 orang pemangku kepentingan sehingga didapatkan sebanyak 5 masing masing faktor yang teridentifikasi sebagai faktor atau kunci sukses dalam penentuan strategi. Adapun faktor faktor yang mejadi kunci sukses diuraikan kedalam tabel 7 Matriks SOAR.

Tahapan yang penulis lakukan dalam penelitian sesuai dengan tahapan yang diuraikan oleh David (2009), yaitu *The Input Stage* dengan mengidentifikasikan faktor eksternal dan internal Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang dalam memberikan pelayanan administrasi kependudukan, yang terdiri dari kekuatan dan peluang sebagai aspek faktor internal serta aspek hasil dan harapan sebagai faktor ekterternal, yang kemudian aspek tersebut diidentifikasi ke dalam Matriks IFE dan EFE.

1. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal

organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dianggap penting, khususnya dalam bidang fungsional.⁹ Matriks ini juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar bidang. Dalam membuat matriks ini diperlukan penilaian yang bersifat intuitif. Aspek *strength* dan *Opportunities* hasil dari Matriks IFE meliputi: A. Komitmen pemerintah dalam mewujudkan pelayanan prima; B. Pentingnya indeks kepuasan masyarakat sebagai standar pelayanan efektif; C. Penghargaan pelayanan prima dan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi; D. Pelayanan terintegrasi dan terpusat; E. Pelayanan yang cepat tepat dan gratis. F. Pelayanan publik harus mengikuti kebutuhan masyarakat/dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman; G. Administrasi kependudukan dan data kependudukan merupakan kebutuhan dasar yang wajib dimiliki oleh semua masyarakat; H. Adanya aturan/ payung hukum sebagai dasar berdirinya Mal Pelayanan Publik; I. Pelayanan data kependudukan terintegrasi dengan data SIAK yang dikelola oleh Kementerian Dalam Negeri; J. Mal Pelayanan Publik mempermudah, mempercepat, menjangkau

seluruh masyarakat serta memberikan rasa aman.

Tabel 1
Matriks IFE

FAKTOR INTERNAL	HORIZONTAL										TOTAL	BOBOT	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
V E R T I K A L	A	X	2	1	2	3	2	3	2	1	2	18	0.097
	B	2	X	2	3	3	3	3	2	1	3	22	0.118
	C	3	3	X	1	3	3	3	2	1	3	22	0.118
	D	2	3	3	X	3	2	3	3	1	2	22	0.118
	E	2	1	1	1	X	3	2	2	2	2	16	0.086
	F	2	1	1	1	2	X	2	1	1	2	13	0.070
	G	1	1	1	1	2	2	X	1	1	2	12	0.065
	H	2	2	2	1	1	2	2	X	1	2	15	0.081
	I	3	3	3	2	3	3	3	3	X	3	26	0.140
	J	3	1	2	2	2	2	2	3	3	X	20	0.108
TOTAL											186	1.00	

Sumber : Hasil Analisa, 2022

Hasil analisa data Tabel 1 Matriks IFE bahwa berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks IFE diperoleh total *score* yaitu 186 dengan maksimal bobot 1,00. Bobot yang tertinggi pada faktor internal yaitu Pelayanan data kependudukan terintegrasi dengan data SIAK yang dikelola oleh Kementerian Dalam Negeri. Sedangkan bobot yang paling terendah yaitu Administrasi kependudukan dan data kependudukan merupakan kebutuhan dasar yang wajib dimiliki oleh semua masyarakat. Kemudian pada tabel berikut diperoleh total skor dengan cara mengalikan bobot dengan rating.

Tabel 2
Hasil Analisis Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<i>Strengths</i>			
A. Komitmen pemerintah dalam mewujudkan pelayanan prima;	0.097	4	0.388
B. Pentingnya indeks kepuasan masyarakat sebagai standar pelayanan efektif;	0.118	4	0.472

⁹ Fred R. David, Op.Cit. Hlm 72

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Strengths			
C. Penghargaan pelayanan prima dan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi;	0.118	4	0.472
D. Pelayanan terintegrasi dan terpusat	0.118	3	0.354
E. Pelayanan yang cepat tepat dan gratis	0.086	4	0.344
Opportunities			
F. Pelayanan publik harus mengikuti kebutuhan masyarakat/dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman;	0.070	4	0.28
G. Admnistrasi kependudukan dan data kependudukan merupakan kebutuhan dasar yang wajib dimiliki oleh semua masyarakat;	0.065	4	0.26
H. Adanya aturan/ payung hukum sebagai dasar berdirinya Mal Pelayanan Publik;	0.081	4	0.324
I. Pelayanan data kependudukan terintegrasi dengan data SIAK yang dikelola oleh Kementerian Dalam Negeri;	0.140	3	0.42
J. Mal Pelayanan Publik mempermudah, mempercepat, menjangkau seluruh masyarakat serta memberika rasa aman.	0.108	3	0.324
TOTAL	1.00	37	3.638

Sumber: Hasil Analisa, 2022

Hasil analisis matriks IFE bahwa Skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah, dan 4,0 sebagai titik tertinggi, Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.¹⁰ Bobot total matrik IFE sebagaimana disajikan pada Tabel 2 Hasil Analisis Matriks IFE menunjukkan angka 3.638 yang berarti secara internal Mal Pelayanan Publik dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan cukup kuat.

2. Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)

Analisis matriks EFE merupakan hasil dari identifikasi faktor eksternal berupa aspirasi (aspirations) dan hasil (result) yang ingin dicapai. Aspek *aspirations* dan *results* maka hasil dari Matriks EFE dapat dilihat sebagai berikut dengan keterangan A. Sumber daya aparatur yang ada harus paham dan ahli

dalam menggunakan teknologi; B. Perlu dilakukan evaluasi secara berkala terhadap pelayanan yang diberikan dan pelayanan seperti apa yang dibutuhkan oleh masyarakat; C. Dukungan kecepatan akses internet; D. Pegawai yang terlibat langsung dengan masyarakat harus memiliki sikap dan penampilan yang baik; E. segala persyaratan dokumen kependudukan dilengkapi secara online, di Mal Pelayanan Publik hanya tinggal mengambil dokumen; F. Kelengkapan dan ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan bagi pengguna layanan khususnya ibu menyusui dan difabel; G. Terwujudnya pelaksana pelayanan/ pegawai yang profesional; H. Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas; I. Pengaduan dan Konsultasi direspon dengan cepat; J. Pelaksana/ pegawai yang bekerja baik diberikan reward secara materi maupun immaterial.

¹⁰ Fred R. David, Op.Cit. Hlm 72

Tabel 3
Matris EFE

FAKTOR EKSTERNAL	HORIZONTAL											TOTAL	BOBOT
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
V E R T I K A L	A	X	2	1	2	1	2	2	2	3	1	16	0.092
	B	3	X	2	2	1	2	2	2	2	2	18	0.103
	C	2	3	X	2	1	2	2	2	2	2	18	0.103
	D	2	1	2	X	1	2	2	2	2	2	16	0.092
	E	3	3	3	3	X	3	3	3	3	3	27	0.155
	F	1	1	1	2	1	X	2	2	2	3	15	0.086
	G	2	1	1	1	1	1	X	2	2	3	14	0.080
	H	2	1	1	1	1	1	2	X	3	3	15	0.086
	I	1	1	2	1	1	2	1	2	X	3	14	0.080
	J	3	2	3	2	2	2	2	2	3	X	21	0.121
TOTAL												174	1.00

Sumber: Hasil Analisa, 2022

Berdasarkan Tabel 3 Matriks EFE bahwa hasil perhitungan dengan Matriks

EFE diperoleh total score 174 dengan total maksimal bobot 1,00. Bobot yang tertinggi yakni pada aspek, segala persyaratan dokumen kependudukan dilengkapi secara online di Mal Pelayanan Publik hanya tinggal mengambil dokumen dan dengan bobot terkecil pada terwujudnya pelaksana pelayanan/ pegawai yang profesional serta pengaduan dan konsultasi direspon dengan cepat. Kemudian pada tabel Tabel 4 hasil analisis Matriks EFE diperoleh total skor dengan cara mengalikan bobot dengan rating.

Tabel 4
Hasil Analisis Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<i>Aspirations</i>			
A. Sumber daya aparatur yang ada harus paham dan ahli dalam menggunakan teknologi;	0.092	4	0.368
B. Perlu dilakukan evaluasi secara berkala terhadap pelayanan yang diberikan dan pelayanan seperti apa yang dibutuhkan oleh masyarakat;	0.103	3	0.310
C. Dukungan kecepatan akses internet;	0.103	3	0.310
D. Pegawai yang terlibat langsung dengan masyarakat harus memiliki sikap dan penampilan yang baik	0.092	3	0.276
E. segala persyaratan dokumen kependudukan dilengkapi secara online, di Mal Pelayanan Publik hanya tinggal mengambil dokumen	0.155	2	0.310
<i>Result</i>			
F. Kelengkapan dan ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan bagi pengguna layanan khususnya ibu menyusui dan difabel;	0.086	3	0.259
G. Terwujudnya pelaksana pelayanan / pegawai yang profesional;	0.080	4	0.322
H. Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas;	0.086	4	0.345
I. Pengaduan dan Konsultasi direspon dengan cepat;	0.080	4	0.322
J. Pelaksana / pegawai yang bekerja baik diberikan reward secara materi maupun imaterial	0.121	3	0.362
TOTAL	1.00	33	3.184

Sumber : Hasil Analisa, 2022

Skor bobot yang mungkin dicapai sebuah organisasi skor dengan total 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespon dengan cara yang baik terhadap kekuatan dan peluang yang ada. Sementara skor total 1,0 menunjukkan bahwa organisasi tidak memanfaatkan kekuatan dan peluang eksternal. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan matriks EFE seperti telah diuraikan tabel 4 Hasil Matriks EFE bobot total matrik EFE menunjukkan angka 3.184 yang berarti secara eksternal mal pelayanan publik

Kabupaten Sumedang pada pelayanan administrasi hampir cukup kuat untuk merespon kekuatan dan peluang yang ada.

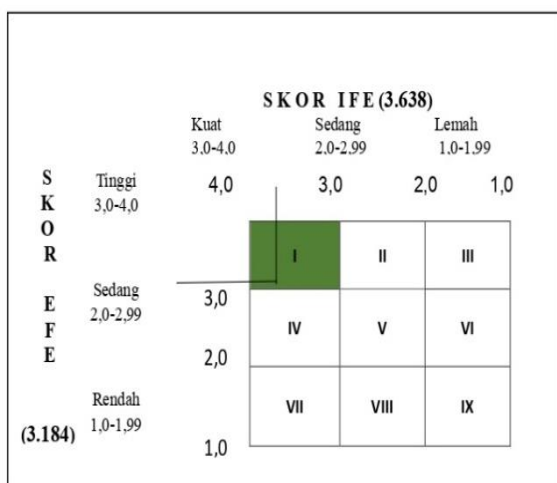
3. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Langkah selanjutnya menurut David (2009) pada tahapan *The Matching Stage* yaitu menggabungkan Matriks IFE dan EFE sehingga menghasilkan Matriks IE pada Tabel 5 dengan tujuan menganalisis posisi organisasi secara detail dan melihat strategi apa yang tepat untuk diterapkan di Mal Pelayanan Publik. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot

1,00-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai 2,00-2,99 dianggap sedang, nilai 3,00-4,00 kuat. Menurut David (2009) Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (grow and build). Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (hold and maintain). Ketiga, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX digambarkan sebagai panen atau divestasi (harvest or divest). Organisasi yang berhasil mampu mencapai atau berada disepertaran sel I dari matriks IE.

Hasil dari matriks IE Tabel 5 menggambarkan dengan nilai rata-rata IFE sebesar 3.638 dan rata-rata EFE sebesar 3.184 yang berarti posisi organisasi berada pada sel I. Pada posisi ini, dapat digambarkan bahwa Mal Pelayanan Publik Sumedang adalah organisasi dalam tahapan tumbuh dan membangun (grow and build), selain itu karena berada di posisi sel I, Mal Pelayanan Publik dapat dikatakan organisasi yang berhasil Akan tetapi pada penelitian ini bagaimana menciptakan strategi yang efektif yang menghambat peningkatan pelayanan di Mal Pelayanan Publik Sumedang dalam memberikan pelayanan administrasi kependudukan. Oleh karena itu, dalam menentukan alternatif strategi terlebih dahulu menguraikan SOAR, permasalahan dan dampaknya dalam bentuk Matriks SOAR. Adapun analisis SOAR diuraikan sebagai berikut:

Tabel 5 Matris IE



Sumber: Hasil analisa, 2022

Tabel 6
SOAR (Strength, Opportunity, Aspiration, Result).

<i>Major Themes</i>		MASALAH	DAMPAK
<i>SOAR Analysis</i>			
S	Pelayanan terintegrasi dan terpusat	Kondisi Pasca Pandemi Covid 19	Berdampak pada terjadi Pembatasan Kuota, apabila kuota penuh masyarakat yang membutuhkan pelayanan segera harus mendaftar dihari berikutnya
O	Pelayanan publik harus mengikuti kebutuhan masyarakat/dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman;		
A	Perlu dilakukan evaluasi secara berkala terhadap pelayanan yang diberikan dan pelayanan seperti apa yang dibutuhkan oleh masyarakat		
R	Kelengkapan dan ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan bagi pengguna layanan khususnya ibu menyusui dan difabel;		
S	Pelayanan yang cepat tepat dan gratis	Masih ada masyarakat yang belum paham penggunaan pelayanan secara online dan yang belum memiliki smartphone;	Berdampak pada Masyarakat yang memilih pelayanan konvensional atau masyarakat lebih memilih menggunakan calo untuk mengurus dokumen
O	Admnistrasi kependudukan dan data kependudukan merupakan kebutuhan dasar yang wajib dimiliki oleh semua masyarakat;		
A	Dukungan kecepatan akses internet;		
R	Pelaksana / pegawai yang bekerja baik diberikan reward secara materi maupun imaterial		
S	Pentingnya indeks kepuasan masyarakat sebagai standar pelayanan efektif;	Lambatnya pengiriman oleh pihak PT. POS	Berdampak pada keluhan masyarakat terhadap Efektivitas Mal Pelayanan Publik pada pelayanan administrasi kependudukan
O	Mal Pelayanan Publik mempermudah, mempercepat, menjangkau seluruh masyarakat serta memberika rasa aman.		
A	segala persyaratan dokumen kependudukan dilengkapi secara online, di Mal Pelayanan Publik hanya tinggal mengambil dokumen		
R	Pengaduan dan Konsultasi direspon dengan cepat;		
S	Pentingnya indeks kepuasan masyarakat sebagai standar pelayanan efektif;	Masih terbatasnya sumber daya manusia yang mampu mengoperasikan Informasi dan Teknologi.	Berdampak kurang efektifnya pelayanan secara online maupun offline
O	Pelayanan data kependudukan terintegrasi dengan data SIAK yang dikelola oleh Kementerian Dalam Negeri;		
A	Pelayanan data kependudukan terintegrasi dengan data SIAK yang dikelola oleh Kementerian Dalam Negeri;		
R	Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas;		
S	Penghargaan pelayanan prima dan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi;	Masih ada masyarakat yang belum mengetahui syarat untuk membuat dokumen kependudukan di Mal Pelayanan Publik;	Berdampak pada masyarakat jadi sulit mengurus keperluan
O	Penghargaan pelayanan prima dan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi;		
A	Pegawai yang terlibat langsung dengan masyarakat harus memiliki sikap dan penampilan yang baik		
R	Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas;		

Sumber : Hasil Analisa, 2022

Hasil analisa SOAR pada Tabel 6 masih ditemukan beberapa masalah yang muncul pada tataran pelaksanaan di lapangan sehingga diperlukan analisis yang lebih mendalam guna memperoleh suatu solusi dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut. Salah satu alternatif yang dapat digunakan sebagai landasan guna menemukan solusi terbaik dari

berbagai persoalan tersebut adalah dengan melakukan analisis menggunakan metode SOAR. Dalam analisis SOAR akan diidentifikasi apa yang menjadi kekuatan, peluang, aspirasi dan hasil yang diharapkan sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat. Faktor-faktor tersebut dijelaskan pada Tabel 7 Matriks SOAR:

Tabel 7
Matriks SOAR

Internal	<i>Strengths (S)</i>	<i>Opportunities (O)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen pemerintah dalam mewujudkan pelayanan prima; 2. Pentingnya indeks kepuasan masyarakat sebagai standar pelayanan efektif; 3. Penghargaan pelayanan prima dan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi; 4. Pelayanan terintegrasi dan terpusat 5. Pelayanan yang cepat tepat dan gratis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan publik harus mengikuti kebutuhan masyarakat/dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman; 2. Admnistrasi kependudukan dan data kependudukan merupakan kebutuhan dasar yang wajib dimiliki oleh semua masyarakat; 3. Adanya aturan/ payung hukum sebagai dasar berdirinya Mal Pelayanan Publik; 4. Pelayanan data kependudukan terintegrasi dengan data SIAK yang dikelola oleh Kementerian Dalam Negeri; 5. Mal Pelayanan Publik mempermudah, mempercepat, menjangkau seluruh masyarakat serta memberika rasa aman.
Eksternal		
<i>Aspiration (A)</i>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya aparatur yang ada harus paham dan ahli dalam menggunakan teknologi; 2. Perlu dilakukan evaluasi secara berkala terhadap pelayanan yang diberikan dan pelayanan seperti apa yang dibutuhkan oleh masyarakat; 3. Dukungan kecepatan akses internet; 4. Pegawai yang terlibat langsung dengan masyarakat harus memiliki sikap dan penampilan yang baik 5. segala persyaratan dokumen kependudukan dilengkapi secara online, di Mal Pelayanan Publik hanya tinggal mengambil dokumen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan BIMTEK penggunaan apliasi pelayanan terutama pada <i>front office</i> 2. Monitoring secara rutin langsung dilapangan oleh manajer Mal Pelayanan Publik dalam hal ini Kepala Dinas DPMPPTSP dan Kepala Dinas Dukcapil selaku pimpinan penyelenggara pelayanan kependudukan di Kabupaten Sumedang dan kalau perlu Bupati ikut turun. 3. Menjalin kerjasama dengan BUMN maupun Swasta untuk mempercepat dan memperluas jangkauan koneksi internet hingga pelosok desa 4. memberikan pelatihan <i>public speaking</i> dan menyeleksi pegawai yang benar benar mampu untuk berhadapan dengan masyarakat melalui tes psikologi 5. mengedukasi dan memotivasi masyarakat untuk memanfaatkan pelayanan digital yang disediakan pemerintah Kabupaten Sumedang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber Daya Aparatur harus cepat beradaptasi dengan perkembangan zaman dan harus mampu menjelaskan dan membantu masyarakat cara menggunakan pelayanan yang berbasis teknologi 2. Mendata masyarakat yang belum memiliki dokumen kependudukan terutama masyarakat yang berada di daerah pelosok pedesaan 3. Menambah ukuran <i>Bandwidth</i> jaringan koneksi internet 4. Penerapan SOP yang sudah ditentukan dan pegawai yang di lini <i>front office</i> harus memiliki kemampuan psikologis yang baik dan <i>public speaking</i> yang baik. 5. Melibatkan Jasa Pengiriman Swasta bagi masyarakat yang tidak ingin mengambil dokumen di Mal Pelayanan Publik agar proses pengiriman lebih cepat sampai ke Masyarakat atau mengupgrade layanan dari PT.Pos
<i>Result (R)</i>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelengkapan dan ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan bagi pengguna layanan khususnya ibu menyusui dan difabel; 2. Terwujudnya pelaksana pelayanan / pegawai yang profesional; 3. Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas; 4. Pengaduan dan Konsultasi direspon dengan cepat; 5. Pelaksana / pegawai yang bekerja baik diberikan reward secara materi maupun imaterial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengupgrate sarana dan prasarana teknologi dan menyajikan tampilan pelayanan digital secara sederhana sehingga memudahkan masyarakat untuk menggunakannya serta fasilitas lain yang berkemutuhan khusus 2. selalu menerapkan prinsip 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun) dari pegawai kepada masyarakat yang menerima dan pelayanan serta cepat dan tanggap terhadap pengaduan masyarakat secara online dan offline 3. Menyelenggarakan pelayanan sesuai standar yang telah ditetapkan 4. Membentuk tim layanan pengaduan masyarakat baik online maupun offline yang nantinya pengaduan akan dilaporkan kepada manajer Mal Pelayanan Publik untuk direspon dan diberikan solusi serta call center harus aktif, cepat dan merespon informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat 5. Memberikan tambahan penghasilan bagi pegawai di <i>front office</i> yang sudah bekerja dengan baik dan jujur dan penghargaan pegawai teladan setiap bulannya melalui penilaian dari masyarakat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana dan prasarana yang ada baik ruang tunggu, loket antrian, sistem jaringannya atau fasilitas lain yang mendukung harus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat atau mengikuti perkembangan zaman 2. pegawai harus mampu meningkatkan kinerja selain menunggu masyarakat yang datang, juga harus memaksimalkan pelayanan jemput bola serta mensosialisasikan kepada masyarakat tentang pentingnya dokumen kependudukan dan syarat syarat kelengkapan pengurusan dokumen 3. Melakukan Revitalisasi, Restrukturisasi dan Deregulasi di Bidang Pelayanan Publik; 4. Menerapkan SOP pengaduan atau layanan informasi terkait Alur pengaduan dan pemohonan bantuan, berupa berapa lama di Proses dari laporan dan <i>feedback</i> kepada masyarakat yang mengajukan pengaduan atau bantuan. 5. Pegawai yang bekinerja baik harus di Upgrade pengetahuannya dan kemampuannya seperti yang dimiliki oleh swasta melalui pelatihan teknis dan non teknis.

Sumber : Hasil Analisa, 2022

Tabel 7 analisis SOAR kemudian dirumuskan menjadi strategi alternatif yang

dapat dilakukan untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang ditemukan.

Strategi alternatif tersebut diantaranya adalah:

Strategi 1 diperlukan untuk mengatasi permasalahan dari masih terbatasnya sumber daya aparatur yang mampu mengoperasikan Informasi dan Teknologi; melaksanakan BIMTEK penggunaan aplikasi pelayanan terutama pada *front office*, memberikan pelatihan *public speaking* dan menyeleksi pegawai yang benar benar mampu untuk berhadapan dengan masyarakat melalui tes psikologi, Pegawai yang bekinerja baik harus diupgrade pengetahuannya dan kemampuannya seperti yang dimiliki oleh swasta melalui pelatihan teknis dan non teknis dan Sumber Daya Aparatur harus cepat beradaptasi dengan perkembangan zaman dan harus mampu menjelaskan dan membantu masyarakat cara menggunakan pelayanan yang berbasis teknologi; memberikan tambahan penghasilan bagi pegawai di *front office* yang sudah bekerja dengan baik dan jujur dan penghargaan pegawai teladan setiap bulannya melalui penilaian dari masyarakat.

Strategi 2 untuk mengatasi terbatasnya sarana dan prasana loket untuk pelayanan administrasi kependudukan : menambah dan melengkapi sarana dan prasarana yang ada baik ruang tunggu, loket antrian, sistem jaringannya atau fasilitas lain yang mendukung harus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat atau

mengikuti perkembangan zaman,; mengupgrade sarana dan prasarana teknologi dan menyajikan tampilan pelayanan digital secara sederhana sehingga memudahkan masyarakat untuk menggunakannya serta fasilitas lain yang berkebutuhan khusus.

Strategi 3 untuk mengatasi masih adanya masyarakat yang belum paham penggunaan pelayanan secara online dan yang belum memiliki *smartphone*; mengedukasi dan memotivasi masyarakat untuk memanfaatkan pelayanan digital yang disediakan pemerintah Kabupaten Sumedang; penerapan SOP yang sudah ditentukan dan pegawai yang di lini *front office* harus memiliki kemampuan psikologis yang baik dan *public speaking* yang baik.

Strategi 4 untuk mengatasi masih ada masyarakat yang belum mengetahui syarat untuk membuat dokumen kependudukan di Mal Pelayanan Publik; membentuk tim layanan pengaduan masyarakat baik online maupun offline yang nantinya pengaduan akan dilaporkan kepada manajer Mal Pelayanan Publik untuk direspon dan diberikan solusi serta call center harus aktif, cepat dan merespon informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat; menerapkan SOP pengaduan atau layanan informasi terkait Alur pengaduan dan permohonan bantuan, berupa berapa lama di Proses dari laporan

dan *feedback* kepada masyarakat yang mengajukan pengaduan atau bantuan; pegawai harus mampu meningkatkan kinerja selain menunggu masyarakat yang datang, juga harus memaksimalkan pelayanan jemput bola serta mensosialisasikan kepada masyarakat tentang pentingnya dokumen kependudukan dan syarat syarat kelengkapan pengurusan dokumen ; dan mendata masyarakat yang belum memiliki dokumen kependudukan terutama masyarakat yang berada di daerah pelosok pedesaan.

Strategi 5 untuk mengatasi lambatnya pengiriman oleh pihak PT. POS menjadi keluhan masyarakat: menjalin kerjasama dengan BUMN maupun Swasta untuk mempercepat dan memperluas jangkauan koneksi internet hingga pelosok desa; Melibatkan Jasa Pengiriman Swasta bagi masyarakat yang tidak ingin mengambil dokumen di Mal Pelayanan Publik agar proses pengiriman lebih cepat sampai ke Masyarakat atau mengupgrade layanan dari PT.Pos; selalu menerapkan prinsip 5 S (senyum, sapa, salam, sopan dan santun) dari pegawai kepada masyarakat yang menerima dan pelayanan serta cepat dan tanggap terhadap keluhan dan pengaduan masyarakat secara online dan offline.

Strategi 6 untuk mengatasi permasalahan pasca pandemi yang

berdampak pada pembatasan pelayanan, sehingga ditetapkan kuota harian : Menyelenggarakan pelayanan sesuai standar yang telah ditetapkan; menambah ukuran *Bandwidth* jaringan koneksi internet; monitoring secara rutin langsung dilapangan oleh manajer Mal Pelayanan Publik dalam hal ini Kepala Dinas DPMPTSP dan Kepala Dinas Dukcapil selaku pimpinan penyelenggara pelayanan kependudukan di Kabupaten Sumedang dan kalau perlu Bupati ikut turun; melakukan revitalisasi, restrukturisasi dan deregulasi di Bidang Pelayanan Publik.

4. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Menurut David (2009) menyebutkan tahap terakhir dalam perumusan strategi yaitu *Decision Stage*. Tahap ini akan menyimpulkan hasil dari analisis sebelumnya yang dari beberapa alternatif strategi menjadi strategi prioritas yang digunakan untuk mengambil keputusan dalam memilih strategi apa yang paling tepat untuk digunakan oleh Mal Pelayanan Publik. QSPM diperoleh dari hasil perhitungan dengan mengalikan rata-rata bobot dari masing-masing faktor internal dan eksternal organisasi dengan nilai AS (*Attractiveness Score*) sehingga diperoleh *Total Attractiveness Score* (TAS). Matriks inilah yang akan menghasilkan tindakan-tindakan strategi alternatif yang

dapat diterapkan oleh Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang. Adapun

matriks QSPM yang dimaksud di uraikan kedalam bentuk Tabel 8 Matriks QSPM.

Tabel 8
Matriks QSPM

FAKTOR – FAKTOR SUKSES KRITIS	BO-BOT	ALTERNATIF STRATEGI											
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>Strengths</i>													
A. Komitmen pemerintah dalam mewujudkan pelayanan prima;	0.097	4	0.388	4	0.388								
B. Pentingnya indeks kepuasan masyarakat sebagai standar pelayanan efektif;	0.118	4	0.472									4	0.472
C. Penghargaan pelayanan prima dan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi;	0.118									4	0.472	4	0.472
D. Pelayanan terintegrasi dan terpusat	0.118						4	0.472					
E. Pelayanan yang cepat tepat dan gratis	0.086	4	0.344			4	0.344						
<i>Opportunities</i>													
A. Pelayanan publik harus mengikuti kebutuhan masyarakat/dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman;	0.070	4	0.28	4	0.28								
B. Admnistrasi kependudukan dan data kependudukan merupakan kebutuhan dasar yang wajib dimiliki oleh semua masyarakat;	0.065						4	0.26					
C. Adanya aturan/ payung hukum sebagai dasar berdirinya Mal Pelayanan Publik;	0.081					4	0.324					4	0.324
D. Pelayanan data kependudukan terintegrasi dengan data SIAK yang dikelola oleh Kementerian Dalam Negeri;	0.140												
E. Mal Pelayanan Publik mempermudah, mempercepat, menjangkau seluruh masyarakat serta memberika rasa aman.	0.108	4	0.432				4	0.432	4	0.432			
<i>Aspirations</i>													
A. Sumber daya aparatur yang ada harus paham dan ahli dalam menggunakan teknologi;	0.092	4	0.368										
B. Perlu dilakukan evaluasi secara berkala terhadap pelayanan yang diberikan dan pelayanan seperti apa yang dibutuhkan oleh masyarakat;	0.103						4	0.412				4	0.412
C. Dukungan kecepatan akses internet;	0.103								4	0.412	4	0.412	
D. Pegawai yang terlibat langsung dengan masyarakat harus memiliki sikap dan penampilan yang baik	0.092	4	0.368			4	0.368						
E. segala persyaratan dokumen kependudukan dilengkapi secara online, di Mal Pelayanan Publik hanya tinggal mengambil dokumen	0.155					3	0.465			4	0.62		
<i>Results</i>													
A. Kelengkapan dan ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan bagi pengguna layanan khususnya ibu menyusui dan difabel;	0.086			4	0.344								
B. Terwujudnya pelaksana pelayanan / pegawai yang profesional;	0.080						4	0.32					
C. Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas;	0.086											4	0.344
D. Pengaduan dan Konsultasi direspon dengan cepat;	0.080						4	0.32					
E. Pelaksana / pegawai yang bekerja baik diberikan reward secara materi maupun imaterial	0.121	4	0.484										
Total	1.00	32	3.136	12	1.012	15	1.501	24	2.216	16	1.936	24	2.436

Sumber: Hasil Analisa, 2022

Berdasarkan perhitungan Matriks QSPM, strategi yang paling utama adalah masih terbatasnya sumber daya manusia yang mampu mengoperasikan informasi

dan teknologi dengan alternatif strategi melaksanakan BIMTEK penggunaan apliasi pelayanan terutama pada front office, memberikan pelatihan public

speaking dan menyeleksi pegawai yang benar benar mampu untuk berhadapan dengan masyarakat melalui tes psikologi, pegawai yang bekinerja baik harus di Upgrade pengetahuannya dan kemampuannya seperti yang dimiliki oleh swasta melalui pelatihan teknis dan non teknis; Sumber Daya Aparatur harus cepat beradaptasi dengan perkembangan zaman dan harus mampu menjelaskan dan membantu masyarakat cara menggunakan pelayanan yang berbasis teknologi; Memberikan tambahan penghasilan bagi pegawai di front office yang sudah bekerja dengan baik dan jujur dan penghargaan pegawai teladan setiap bulannya melalui penilaian dari masyarakat.

KESIMPULAN

Strategi dalam meningkatkan Keefektifan Mal Pelayanan Publik pada penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sumedang dilakukan dengan analisis strategi SOAR (*Strength, Opportunities, Aspirations, Result*) dan menggunakan alat analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) yang menghasilkan 6 (enam) alternatif strategi untuk mengatasi kendala dan hambatan keefektifan Mal Pelayanan Publik dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sumedang. Strategi yang menjadi prioritas saat ini yaitu dengan meningkatkan kualitas

sumber daya aparaturnya dengan cara melaksanakan BIMTEK dalam penggunaan aplikasi pelayanan terutama pada *front office*; memberikan pelatihan *public speaking* dan menyeleksi pegawai yang benar benar mampu untuk berhadapan dengan masyarakat melalui tes psikologi; pegawai yang bekinerja baik harus di *upgrade* pengetahuannya dan kemampuannya seperti yang dimiliki oleh swasta melalui pelatihan teknis dan non teknis; sumber daya aparatur harus cepat beradaptasi dengan perkembangan zaman dan harus mampu menjelaskan dan membantu masyarakat cara menggunakan pelayanan yang berbasis teknologi; memberikan tambahan penghasilan bagi pegawai di *front office* yang sudah bekerja dengan baik dan jujur dan penghargaan pegawai teladan setiap bulannya melalui penilaian dari masyarakat.

SARAN

Saran yang diberikan dalam penelitian ini antara lain:

1. Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam hal ini harus berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya aparatur dari pada kuantitasnya dengan melalui dukungan program – program yang meningkatkan kemampuan dan kompetensi dan anggaran secara berkelanjutan.
2. Menerapkan layanan 24/7 atau layanan yang tersedia sepanjang waktu dan

setiap hari terutama pada jenis pelayanan administrasi kependudukan yang bersifat urgensi dan mendesak.

DAFTAR REFERENSI

- Adisasmita, Rahardjo. 2011. Manajemen Pemerintahan Daerah. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Amurullah. 2004. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2004. Prosedur Penelitian. Jakarta : Rineka Cipta
- Bryson, John. 2005. Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaharuan.
- C, Lovelock. 2011. Services Marketing: People, Technology, Strategy. India : Pearson Education.
- C, Lovelock. dkk. 2012. Pemasaran Jasa Manusia, Teknologi, Strategi Perspektif Indonesia, Jilid I Edisi ketujuh. Jakarta : Erlangga.
- David, Fred R. 2009. Manajemen Strategis. Jakarta : Salemba Empat.
- John, Creswell W. 2012. Research Design Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif dan Mixed. Yogyakarta; Pustaka Pelajar.
- K Tan Noel E dan Fiona O'Shaugnessy. International Journal of Appreciative Inquiry. Volume 15 Number 3 ISBN 978-1-907549-16-8. Research Gate.
- Kolter, Philip. 2008. Manajemen Pemasaran, Edisi 12 Jilid 2. Jakarta: Indeks.
- Kuncoro, Murdijat. 2006. Ekonomi Pembangunan. Jakarta: Salemba Empat
- Napitupulu, Paimin. 2007. Pelayanan Publik & Customer Satisfaction. Bandung: PT Alumni
- Nazir, Moh. 2017. Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B. Jr. 2008. Manajemen Strategis 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Permata Intan, Adella dan Rike Anggun Artisa. 2021. Efektivitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang, Webinar Konferensi Nasional Ilmu Administrasi, Politeknik STIA LAN Bandung.
- Silalahi, Ulber dan Wirman Syafri. 2015. Desentralisasi dan Demokrasi Pelayanan Publik Menuju Pelayanan Pemerintah Daerah Lebih Transparan, Partisipatif, Responsif dan Akuntabel, Bandung: IPDN PRESS.
- Stavros, Jacqueline M. 2010. Practicing Organization Development. Third Edition. San Fransisco: Pfeiffer.
- Stavros, Jacqueline M, Gina Hinrichs. 2019. The Thin Book Of SOAR Creating Strategy That Inspires Innovation and Engagement. Century Dr Ste: Thin Book Publishing Co.