

PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN FRONT OFFICE PADA PUSAT PELATIHAN DAN MANAJEMEN KEPEMIMPINAN PERTANIAN PPMKP CIAWI

R Achmad Ramdoni

Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi Bogor

Jalan Raya Puncak km 11, Ciawi, Bogor 16552

achmadramdoni@pertanian.ac.id.

ABSTRACT

Service quality is very important for a institution. In the process of improving the service quality, Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi requires strategy. The objective of this study is to define the appropriate strategy to improve service quality of Front Office in PPMKP Ciawi by applying SWOT analysis. The population used is costumer and employees of the PPMKP Ciawi, while the sample used is 10 front office konsumen and 5 employees front office of PPMKP Ciawi. The collection of data was done by observation, interviews, and literature, while the sampling technique used is incidental sampling for customer and purposive sampling for employees of the PPMKP Ciawi. The results show that PPMKP Ciawi in the position of the quadrant 1, it is shown on the coordinates of the $x = 2,00$ and $y = 2,00$. It means that the company is suggested to employ strategy of aggressive. It may also use the forward integration strategy, Weaknesses Opportunities Strategy, market penetration strategy dan product development strategy.

Keywords: Strategy, Service Quality, SWOT Analysis

I. PENDAHULUAN

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka berpengaruh terhadap kontribusi institusi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Strategi peningkatan kinerja adalah cara institusi untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan institusi dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka institusi perlu mengetahui sasaran kinerja. Sasaran kinerja adalah individu secara spesifik, dalam semua bidang proyek, proses, kegiatan rutin akan menjadi tanggung jawab karyawan. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu

kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Peningkatan kinerja institusi menurut sebagian kalangan dapat dicapai melalui peningkatan Sumber Daya Manusia institusi tersebut. Sumber daya manusia dibutuhkan oleh institusi karena merupakan salah satu aset penting yang membantu institusi untuk mencapai tujuan, manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya berperan untuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Selain itu manajemen SDM sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* dalam setiap aktivitas organisasi. Sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap keberhasilan tujuan dari institusi tersebut. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan, kompetensi sumber daya manusia perlu ditingkatkan. Sumber daya manusia yang kompeten dalam melayani pelanggan akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan tersebut perlu ditingkatkan pula kualitas pelayanan pegawainya. Sehingga sangat dibutuhkan adanya strategi dalam peningkatan kualitas. PPMKP Ciawi adalah unit kerja dari Kementerian Pertanian yang melaksanakan pelayanan di bidang pelatihan kepada masyarakat.

Dalam mencapai tujuan kinerja terutama yang spesifik dalam bidang pelayanan front office maka perlu adanya strategi-strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan, untuk itu PPMKP Ciawi perlu mengetahui apa yang menjadi Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) dan Threats (T) yang mempunyai arti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau kendala yang dihadapi. Analisis SWOT tersebut dapat membantu dalam menentukan faktor internal (S dan W) serta faktor eksternal institusi atau organisasi (O dan T). Dengan analisis SWOT tersebut maka diharapkan bisa membantu penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pelayanan *front office*.

Strategi Menurut Chandler dalam Rangkuti (2005) diterjemahkan sebagai alat untuk mencapai tujuan institusi dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Porter dalam Rangkuti (2005) pengertian strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan susunan rencana yang disusun untuk mencapai tujuan institusi baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk bersaing dengan institusi lain. Menurut Draft (2010) inti perumusan strategi adalah menentukan bagaimana institusi kita akan berbeda dengan orang lain. Keunggulan bersaing adalah hal yang

membedakan suatu institusi dari institusi lain dan member ciri khas bagi institusi untuk memenuhi kebutuhan pasarkonsumen. Analisis SWOT Analisis SWOT adalah “identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi institusi. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan institusi. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis institusi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT” (Rangkuti, 2005).

Adapun berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan tujuan penelitian ini adalah: a. Menganalisis faktor-faktor internal (S dan W) atau (kekuatan dan kelemahan) yang dimiliki oleh PPMKP Ciawi. b. Menganalisis faktor-faktor eksternal (O dan T) atau (peluang dan ancaman) yang ada di PPMKP Ciawi. c. Menganalisis strategi yang harus digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan *front office* pada PPMKP Ciawi.

II. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis populasi yang diteliti yaitu: a. Populasi internal yaitu seluruh pegawai front office PPMKP Ciawi berjumlah 5 orang. b. Populasi eksternal yaitu jumlah konsumen front office selama kurun waktu Januari – Maret 2020. Semua populasi dijadikan sampel didalam penelitian ini. Selanjutnya untuk alat analisis digunakanlah beberapa langkah. Analisis Matrik Faktor Strategi Internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hasil perhitungan bobot x rating dari kekuatan dan kelemahan tersebut dapat dijadikan sebagai sumbu x untuk menentukan posisi perusahaan, apakah dalam posisi kuat atau lemah. Apabila hasil perhitungan positif maka perusahaan dalam posisi kuat, apabila negatif maka perusahaan dalam posisi lemah. Perhitungan sumbu x adalah sebagai berikut: $\text{Sumbu } x = \text{jumlah skor kekuatan} - \text{jumlah skor kelemahan}$ (Rangkuti, 2005) Analisis Matrik Faktor Strategi Eksternal terdiri dari peluang dan ancaman perusahaan. Hasil perhitungan bobot x rating dari peluang dan ancaman tersebut dapat dijadikan sebagai sumbu y untuk menentukan posisi perusahaan, apakah dalam posisi berpeluang atau terancam. Apabila hasil perhitungan positif maka perusahaan dalam posisi berpeluang, apabila negatif maka perusahaan dalam posisi terancam. Perhitungan sumbu y adalah $\text{Sumbu } y = \text{jumlah skor peluang} - \text{jumlah skor rating ancaman}$ (Rangkuti, 2005) Dari sumbu x dan y tersebut selanjutnya dapat ditarik garis

pada diagram SWOT dan mengetahui perusahaan dalam posisi kuandran 1, 2, 3 atau 4 serta dapat menentukan strategi yang cocok untuk peningkatan kualitas pelayanan pada PPMKP Ciawi.

Kerangka Pemikiran Teoritis Pengembangan alur pemikiran selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT terhadap PPMKP Ciawi. Analisis SWOT dilakukan dengan melihat faktor internal dan eksternal yang dihadapi PPMKP Ciawi, antara lain terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Setelah dilakukan pengolahan data, analisis SWOT akan menghasilkan suatu gambaran mengenai keadaan yang dihadapi PPMKP Ciawi saat ini apakah kuat, lemah berpeluang atau terancam. Selanjutnya dapat dilakukan penentuan strategis yang sesuai dengan kondisi PPMKP Ciawi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT dengan menggunakan metode Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) dan Matrik EFAS (*External Factor Analysis Strategy*), yang kemudian IFAS dan EFAS diwujudkan dalam bentuk kuadran SWOT untuk menentukan posisi perusahaan berada dalam posisi kuat, lemah, berpeluang atau terancam guna menciptakan strategi-strategi yang disusun dengan menggunakan Matrik SWOT. Matrik Faktor Strategi Internal Matrik ini disusun untuk merumuskan faktor - faktor strategis internal pelayanan dalam kerangka *Strengths* and *Weaknesses* berdasarkan determinan kualitas jasa. Tabel 1 adalah Matrik Faktor Strategi Internal.

Tabel 1 Matrik Faktor Strategi Internal

TABEL ANALISIS MATRIK IFAS						
No.	Faktor Internal	Skor				Angka
		1	2	3	4	
KEKUATAN (STRENGHTS)						
1	Sarana dan Prasarana Memadai	-	√	-	-	2
2	Lokasi Strategis	-	√	-	-	2
3	Kecepatan Pelayanan	-	√	-	-	2
4	Sistem Kerja yang kondusif	-	-	√	-	3
5	Karyawan yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab	-	-	√	-	3
JUMLAH NILAI KEKUATAN						12
KELEMAHAN (WEAKNESS)						
1	SDM Kurang Memadai	-	√	-	-	2
2	Pengetahuan yang minim dari konsumen	-	-	√	-	3
3	Belum optimal dalam sosialisasi	-	-	√	-	3
4	Tingkat kedisiplinan pegawai	-	√	-	-	2
JUMLAH NILAI KELEMAHAN						10
SELISIH NILAI KEKUATAN - KELEMAHAN						2

Sumber : Olah Data 2020

Dari matrik IFAS Tabel 1, dapat dicari sumbu x untuk menentukan posisi perusahaan berada pada posisi kuat atau lemah. Untuk mencari sumbu x dilakukan dengan cara : Sumbu x = jumlah skor kekuatan – jumlah skor kelemahan = 12-10 = 2 Dari hasil perhitungan tersebut maka dapat dilihat bahwa posisi pelayanan dalam posisi kuat.

Selanjutnya adalah membuat analisis matrik eksternal yang tertuang dalam tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2 Matrik Faktor Strategi Internal

TABEL ANALISIS MATRIK EFAS						
No.	Faktor Eksternal	Skor				Angka
		1	2	3	4	
PELUANG (OPPORTUNITIES)						
1	Kemajuan teknologi informasi	-	-	√	-	3
2	Pelayanan yang baik menjadikan persepsi positif masyarakat	-	-	√	-	3
3	Peningkatan target PNBK dari tahun ke tahun	-	-	√	-	3
4	Tersedianya akses wifi dan sms center layanan cepat untuk permintaan pelayanan darurat	-	√	-	-	2
5	Adanya dukungan dari berbagai pihak	-	-	√	-	3
JUMLAH NILAI PELUANG						14
ANCAMAN (THREATS)						
1	Persepsi bahwa pelayanan prosedural teratur menyulitkan	-	-	√	-	3
2	Masyarakat cenderung mencari pelayanan yang mudah dan cepat	-	-	√	-	3
3	Keamanan karyawan terganggu dengan peserta yang tidak kooperatif	-	-	√	-	3
4	Ketidakjujuran konsumen dalam penyampaian kondisinya	-	-	√	-	3
JUMLAH NILAI ANCAMAN						12
SELISIH NILAI PELUANG - ANCAMAN						2

Sumber : Olah Data 2020

Matrik Faktor Strategi Eksternal Matrik ini disusun untuk merumuskan faktor - faktor strategis eksternal pelayanan PPMKP Ciawi dalam kerangka *Opportunities and Threats* dengan melihat berbagai kemungkinan adanya peluang dan ancaman yang akan dihadapi. Tabel 2 adalah Matrik Faktor Strategi Eksternal. Dari matrik EFAS diatas dapat dicari sumbu y untuk menentukan posisi perusahaan berada pada posisi berpeluang atau terancam. Untuk mencari sumbu y dilakukan dengan cara : $\text{Sumbu y} = \text{jumlah skor peluang} - \text{jumlah skor rating ancaman} = 14 - 12 = 2$.

Hasil perhitungan tersebut maka dapat dilihat bahwa posisi pelayanan PPMKP Ciawi dalam posisi berpeluang. Kuadran SWOT Dari hasil pengolahan matrik faktor strategi internal dan matrik faktor strategi eksternal dapat diperoleh posisi pelayanan PPMKP Ciawi. Dalam matrik faktor strategi internal diperoleh hasil sumbu x yaitu berada pada koordinat 2 sedangkan

dalam matrik faktor strategi eksternal sumbu y berada pada koordinat 2. Dari kedua koordinat tersebut dapat ditentukan posisi perusahaan berada dalam koordinat 1, 2, 3 atau 4 yang masing-masing kuadran mendukung setiap strategi. Gambar 2 adalah kuadran SWOT dari koordinat $x = 2$ dan $y = 2$.

Sebelum masuk ke tahap strategi SOWT dilakukan tahap pencocokan. Tahap pencocokan berfokus pada memformulasikan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor-faktor strategis kunci yaitu faktor strategis internal dan eksternal. Matriks ini bersandar pada informasi yang diturunkan dari tahap input untuk mencocokkan kekuatan dan kelemahan lingkungan internal dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Matriks yang digunakan pada tahap pencocokan dalam penelitian ini adalah Matriks IE dan Matriks SWOT.

Matriks IE Berdasarkan hasil analisis dari matriks IFE dan matriks EFE, akan dapat diketahui matriks IE (*Internal External*). Matriks IE berdasarkan atas dua sumbu yaitu sumbu horizontal dan sumbu vertikal, dimana sumbu horizontal matriks IE adalah nilai total akhir skor dari matriks IFE sebesar 2,00 sedangkan sumbu vertikalnya adalah nilai total akhir skor dari matriks EFE sebesar 2,00. Berdasarkan kedua sumbu tersebut, maka posisi PPMKP berada pada sel I. Matriks IE Organisasi yang berada pada sel I digambarkan sebagai bertumbuh dan berkembang (*Growth and Builth*) dengan alternatif strategi yang cocok yaitu strategi intensif yaitu *market penetration*, *market development*, *product development* atau strategi integrasi yaitu *backward integration*, *forward integration*, *horizontal integration*.

Dengan mencermati faktor strategis lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi dalam peningkatan kualitas pelayanan, maka dapat dikembangkan 4 (empat) set kemungkinan alternatif strategi melalui analisis SWOT, strategi SO, WO, ST dan WT, sebagaimana disajikan pada tabel 3. Untuk mempermudah penganalisisan dengan matriks SWOT, maka diberikan kode pada faktor-faktor strategis lingkungan internal dan eksternal yaitu *Strengths* (S), *Weaknesses* (W), *Opportunities* (O), *Treaths* (T) dan berdasarkan urutan faktor tersebut dalam matriks IFE dan EFE

Tabel 3. Matriks SWOT

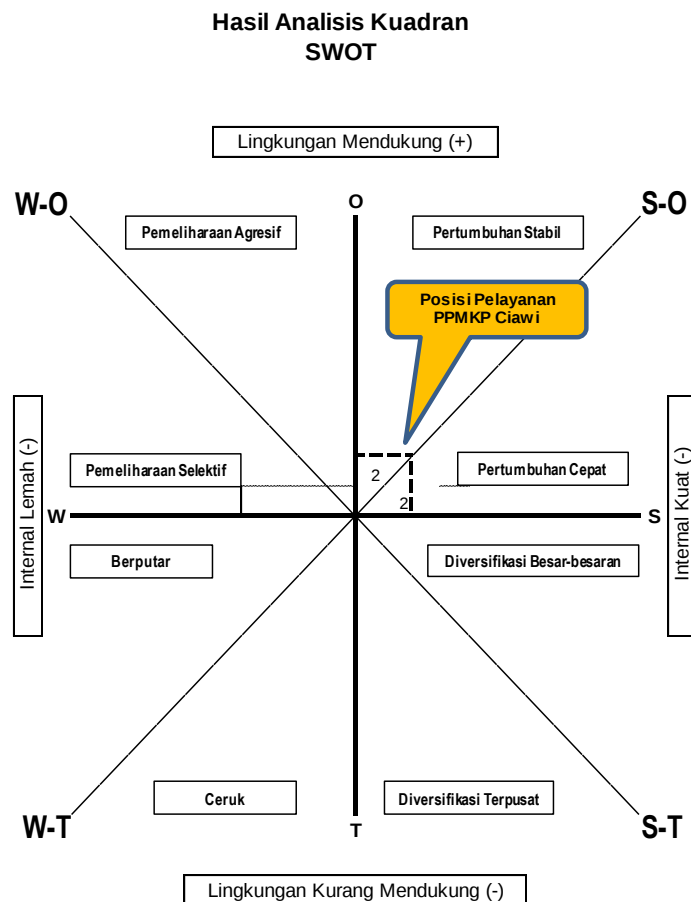
IFAS EFAS	KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>) (Kode: S1, S2, S3, S4, S5)	KELEMAHAN (<i>WEAKNESSES</i>) (Kode: W1, W2, W3, W4)
PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>) (Kode: O1, O2, O3, O4, O5)	STRATEGI SO 1. Memberi training kepada staff dan petugas	STRATEGI WO 1. Peningkatan media informasi dan promosi pelayanan

	pelayanan tentang pelayanan prima 2. Pelayanan mobile 3. Pengembangan paket pelayanan terpadu	2. Peningkatan kuantitas dan kualitas Sumber Daya Aparatur 3. Memberikan fasilitas informasi layanan pajak melalui media sosial dan membuat website 4. Peningkatan dan penguatan sistem manajemen antar bagian terkait
ANCAMAN (<i>TREATHS</i>) (Kode: T1, T2,T3, T4)	STRATEGI ST 1. Peningkatan fasilitas pelayanan 2. Peningkatan dan perbaikan monitoring dan evaluasi pelayanan	STRATEGI WT 1. Pendataan kebutuhan 2. Peningkatan dan perbaikan sarana kerja pelayanan 3. Memberi <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada pegawai

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil pembobotan matriks SWOT tersebut, maka diketahui posisi PPMKP Ciawi kependudukan berada pada kuadran I, sebagaimana ditunjukkan dalam diagram SWOT berikut ini:

Gambar 1 Hasil Analisis Kuadran SWOT



Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan pada gambar 2, kuadran analisis SWOT diatas dapat dilihat bahwa posisi pelayanan berada dalam kuadran satu yang artinya mendukung strategi agresif atau pertumbuhan karena sumbu y berada pada posisi peluang dengan nilai 2 dan sumbu x berada pada posisi kuat dengan nilai 2. Diagram SWOT Organisasi yang berada pada kuadran I, menandakan organisasi berada pada posisi *Aggressive*. Alternatif strateginya adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*), yang mana berdasarkan matriks SWOT terdapat 4 (empat) rekomendasi strategi. Strategi-strategi tersebut kemudian diklasifikasikan berdasarkan strategi utamanya, sebagai berikut: - Penambahan wewenang pelayanan: *forward integration strategy* - Perluasan akses pelayanan : *forward integration strategy* - Pelayanan *mobile* : *market penetration strategy* - Pengembangan paket pelayanan terpadu : *product development strategy* Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi utama yang dapat digunakan berdasarkan matriks SWOT adalah *forward integration strategy*, *market penetration strategy* dan *product development strategy*.

IV. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: 1) Kualitas pelayanan cukup baik, namun demikian masih perlu ditingkatkan lagi. 2) Faktor-faktor strategis lingkungan internal dan eksternal pelayanan berdasarkan matriks IFE dan matriks EFE sebagai dasar pembuatan matriks SWOT 3) Berdasarkan hasil pencocokan matriks IE dan matriks SWOT diketahui alternative strategi perencanaan peningkatan kualitas pelayanan yaitu: a. Strategi integrasi ke depan (*forward integration strategy*) b. Strategi pengembangan produk (*product development strategy*) c. Strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*) 4) Strategi prioritas utama yang terpilih berdasarkan matriks QSPM adalah strategi integrasi ke depan (*forward integration strategy*)

Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penelitian lanjutan tentang implementasi strategi sebagai tindak lanjut dari perumusan strategi perencanaan peningkatan kualitas pelayanan. Dapat pula dilakukan penelitian tentang strategi perencanaan dengan metode lain atau integrasi dari beberapa metode agar penelitian yang dilakukan semakin baik dan obyektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, Tatang M. 2005. "Model-Model Perencanaan Strategik". *Jurnal Manajemen Pendidikan* 01(1): 24-36
- Amirullah dan Sri Budi Cantika. 2002. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Andrew, Tan, et.al. 2004. "*Principle of Governance: Preserving Ours Fundamentals, Preparing for the Future*". Special study report prepared by a group of Administratif Officers. Singapore
- David, Fred. R. 2011. *Strategic Management Concept and Cases Thirteen Edition*, Prentice Hall, Inc. New Jersey
- Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salamba Empat
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media
- Husein, Umar. 2013. *Design Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Raja Gravindo Persada
- Mugabi, Edward. 2004. "*Decentralization for Good Governance: Policies, Legal Frameworks and Implementation Strategies*". Conference Paper on Decentralization, the New Dimension of Peace, Democray and Development, 17-18 September 2004, held by Region of Tuscany, Calre and UNDESA

- Nazir, Moh. 2013. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Neo, Boon Siong and Chen, Geraldine. 2007. *Dynamic Governance – Embedding Culture Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. Singapore
- Pearce, J and Robinson. 2008. *Strategic Management*. Mc.Grow-Hill Irwin.
- Pearce II, John. A dan Richard B. Robinson, Jr. .2011. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Rahmayanty, Nina. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* Bandung: Alfabeta 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung. Alfabeta
- Supardi.2005. *Metodologi Penelitian & Bisnis*. Yogyakarta: UII Press
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset
2007. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset
- Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers