

Strategi Perencanaan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Pada Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Kabupaten Sampang)

Siti Maryam^{1*}, Soesilo Zauhar², Choirul Saleh³

¹Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

²Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Abstrak

Pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang masih belum sepenuhnya mampu memenuhi tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungan. Dalam peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan tersebut diperlukan strategi perencanaan yang berbasis pada perencanaan desentralisasi dan mengadopsi konsep dynamic Governance dengan berdasar atas analisis lingkungan internal dan eksternal sebagai acuan utama dalam perumusan strategi. *Strategy Formulation Framework* oleh Fred R. David digunakan untuk membantu dalam merumuskan strategi perencanaan yang tepat melalui pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Terdapat tiga tahapan yaitu Tahap pertama, *The Input Stage* yang menganalisis Matriks IFE, Matriks EFE. Tahap kedua, *The Matching Stage* yang mencakup Matriks IE, dan Matriks SWOT. Tahap ketiga, *The Decision Stage* dengan menggunakan QSPM. Dari hasil penelitian diketahui bahwa strategi utama yang diusulkan yaitu *forward integration strategy*, *product development strategy* dan *market penetration strategy*. Berdasarkan analisis QSPM, yang menduduki prioritas pertama adalah *forward integration strategy*. Strategi-strategi fungsional yang dapat dilaksanakan berkenaan untuk meningkatkan jaringan distribusi pelayanan administrasi kependudukan yang lebih luas sehingga lebih mudah dijangkau oleh masyarakat pengguna layanan antara lain: 1) Penambahan wewenang pelayanan administrasi kependudukan di tingkat kecamatan, 2) Pembentukan UPTD, 3) Perluasan akses distribusi pelayanan, dan 4) Peningkatan dan penguatan sistem manajemen antar instansi terkait.

Kata kunci: Perencanaan, Pelayanan, Kerangka Kerja Perumusan Strategi, QSPM

Abstract

The population administration service in Sampang Regency, is still not able to meet the demands of society and environmental changes. Improving the quality of population administration service requires planning strategies with regard to decentralized planning and the adoption of concept of dynamic governance followed by the analysis of internal and external environment as the main reference in the formulation of the strategies. Furthermore, Strategy Formulation Framework proposed by Fred R. David is used in order to help formulate better strategies in terms of more systematic, logical, and rational. There are three stages, the first stage is the Input Stage containing the analysis to the IFE Matrix and Matrix EFE. The second stage is the Matching Stage including Matrix IE and SWOT Matrix. The third stage is the Decision Stage by using QSPM. The survey results show that the grand strategy proposed are forward integration strategy, product development strategy and market penetration strategy. And QSPM analysis results show that the first priority falls to the forward integration strategy. Functional strategies that can be implemented to broader distribute the network of population administration service so that it is more easily accessed by people who use the services are: 1) an addition of authority to population administration service at the district level, 2) the establishment of UPTD, 3) the expansion of distribution services access, and 4) the improvement and strengthening of the management system among related institutions.

Keywords: Planning, Service, Strategic Formulation Framework, QSPM

PENDAHULUAN

Desentralisasi membawa implikasi perubahan dalam perencanaan pembangunan daerah, salah satunya adalah pemberian wewenang yang lebih luas dalam penyelenggaraan beberapa bidang pemerintahan diantaranya pelayanan publik.

Seiring dengan bertambah luasnya kewenangan itu, maka diharapkan pemerintahan di daerah dapat inovatif mengelola dan menyelenggarakan pelayanan publik yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya. Namun demikian desentralisasi tidaklah cukup menjadi instrumen

Alamat Korespondensi Penulis:

Siti Maryam

Email : siti.maryam.cherry@gmail.com

Alamat : Fakultas Ilmu Administrasi, Jl. MT. Haryono 163,
Malang 65145

utama untuk meningkatkan kinerja pemerintahan lokal.[1] Dalam perspektif pelayanan sektor publik, pemerintah perlu bekerjasama dengan pemangku kepentingan lain dalam masyarakat, menerapkan kewenangan dan mempengaruhi dalam usaha mensejahterakan masyarakat dan tujuan jangka panjangnya.[2] Selanjutnya, untuk menghasilkan pemerintahan yang mampu menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan global yang cepat dan tidak menentu maka konsep *Dynamic Government* diperlukan.[3]

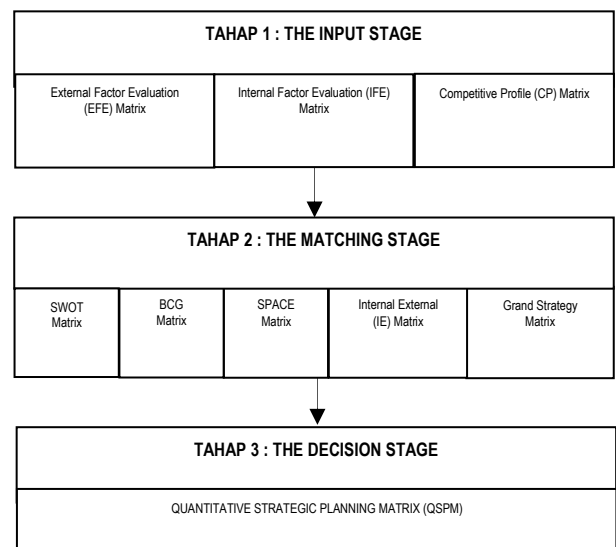
Salah satu pelayanan publik adalah pelayanan dalam bidang administrasi kependudukan. Pelaksanaan pelayanan administrasi kependudukan di daerah masih banyak kekurangan, seperti pada pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang. Strategi inovasi yang telah dilaksanakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang antara lain pelimpahan wewenang kepada Kecamatan dalam pelayanan KTP dan KK. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih banyak terkendala baik dari segi infrastruktur, sumber daya aparatur maupun prosedur pelayanan. Selain itu, program tahunan yang disusun Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sampang hanya berupa rencana rutin tahunan, dimana rencana kegiatan yang disusun dari tahun ke tahun sama dan tidak ada perubahan yang signifikan serta lebih banyak difokuskan hanya untuk pemenuhan pelayanan rutin saja atau untuk mendukung program dari pemerintah pusat (seperti: program KTP-el). Hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sampang setiap tahun menjadi kurang berguna dikarenakan rencana kegiatan yang disusun hanya merupakan pengulangan dari tahun sebelumnya. Akibatnya program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sampang masih belum mampu memenuhi tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungan. Hal ini terlihat dari masih banyaknya penduduk Kabupaten Sampang yang belum memiliki dokumen kependudukan. Beberapa capaian indikator kependudukan dan catatan sipil Kabupaten Sampang Tahun 2014 kurang baik, yaitu rasio penduduk ber-KTP hanya tercapai 63,8%, rasio bayi ber-akte kelahiran hanya tercapai 34,29% dan yang terendah rasio ber-akte kematian hanya tercapai 1,38% saja. Merespon hal tersebut, maka Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sampang

memerlukan strategi perencanaan yang tepat untuk menghadapi perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi agar mampu meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kependudukan.

Dalam sebuah perencanaan strategis, menurut McNamara (1999) dalam Amirin ada tiga komponen utama yaitu 1) analisis strategis 2) penetapan arah-tujuan strategis dan 3) perencanaan tindakan.[4] Dalam melakukan analisis strategis, pencermatan terhadap keadaan lingkungan organisasi baik lingkungan internal maupun eksternal sangatlah penting, oleh karena itulah maka setiap strategi selalu butuh untuk dievaluasi kembali dan bahkan mungkin berubah di masa depan. Salah satu alasan utamanya adalah karena kondisi lingkungan yang dihadapi organisasi baik internal maupun eksternal juga selalu berubah.

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan strategi yang berdasarkan atas analisa terhadap kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal sangat penting. Untuk itulah maka manajemen strategi memegang peranan penting karena perumusan strategi merupakan salah satu langkah penting dalam manajemen strategi.

Dalam perumusan strategi, ada berbagai model analisis yang dapat digunakan. Salah satunya adalah *Strategy Formulation Framework* oleh Fred R. David yang merupakan suatu teknik dan tahapan formulasi strategi yang mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih alternatif strategi yang layak dan sesuai dengan tiga tahapan (*three stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya.[5]



Gambar 1. Tiga Tahapan Formulasi Strategi

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Terdeskripsikannya kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang;
- 2) Teridentifikasi faktor-faktor strategis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor strategis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang;
- 3) Ditemukannya alternatif-alternatif strategi yang dapat digunakan dalam perencanaan peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang;
- 4) Ditemukannya prioritas strategi perencanaan peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian termasuk dalam penelitian survei deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Strategy Formulation Framework*. Terdapat tiga tahapan yaitu tahap pertama, *the input stage* yang menganalisis matriks IFE, matriks EFE. Tahap kedua, *the matching stage* yang mencakup matriks IE, dan matriks SWOT. Tahap ketiga, *the decision stage* dengan menggunakan QSPM.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner untuk mendapatkan data primer, sedangkan observasi, wawancara, serta dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data sekunder. Kuesioner dilakukan sebanyak tiga tahapan yaitu:

- 1) Kuesioner I untuk mengidentifikasi kualitas pelayanan. Populasi adalah unsur masyarakat pengguna layanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang dengan sampel sebesar 100 orang.
- 2) Kuesioner II untuk mengetahui bobot dan rating faktor strategis lingkungan internal dan eksternal. Populasi adalah unsur pemerintah daerah Kabupaten Sampang yang berkaitan dengan pelayanan administrasi kependudukan dengan sampel sebesar 17 orang.
- 3) Kuesioner III untuk mengetahui *nilai daya tarik (Attractiveness Score – AS)*. Populasidan Sampel sama dengan kuesioner II.

HASIL DAN PEMBAHASAN

The Input Stage (Tahap Input)

Tahap input merupakan tahapan pertama dalam *strategi formulation framework* yang mana digunakan untuk dapat meringkas informasi dasar untuk menformulasi strategi pada tahapan kedua: *the matching stage*. Matriks yang digunakan pada tahap input dalam penelitian ini adalah matriks IFE dan matriks EFE.

Berdasarkan hasil analisis kuesioner I tentang kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang menunjukkan bahwa nilai rata-rata 5 (lima) variabel kualitas pelayanan sebesar 3,67 dan berdasarkan skala likert (skala 1 sampai dengan 5) mempresentasikan bahwa kualitas pelayanan tersebut cukup baik (nilai 3 = cukup baik). Kualitas pelayanan tersebut masih perlu untuk terus ditingkatkan lagi. Ranking variabel kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang yaitu ranking pertama: jaminan (*assurance*), kedua: realibilitas (*realibility*), ketiga: daya tanggap (*responsiveness*), keempat: empati (*empathy*), dan yang kelima atau terakhir bukti fisik (*tangibles*).

Hasil dari analisis data kuesioner I, serta hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sampang, dipergunakan untuk mengidentifikasi faktor strategis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) organisasi. Bobot dan rating dari faktor-faktor strategis lingkungan tersebut diperoleh berdasarkan hasil analisis kuesioner II.

Dari analisis data tersebut maka diketahui pada Matriks IFE diperoleh total skor untuk faktor kekuatan sebesar 1,51 dan kelemahan sebesar 1,49 dengan nilai total akhir skor matriks IFE sebesar 3,00, yang menunjukkan bahwa faktor internal organisasi cukup kuat untuk meminimalisir kelemahan yang ada. Tabel analisis matriks IFE, sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks IFE

NO	FAKTOR STRATEGIS INTERNAL KUNCI	BOBOT	RAN-KING	SKOR
KEKUATAN				
1	Pelimpahan sebagian wewenang pelayanan administrasi kependudukan ke Kecamatan	0,05	3,06	0,15
2	Pelayanan administrasi kependudukan tanpa dipungut biaya (gratis)	0,05	3,06	0,15
3	Keterjaminan dana/sumber keuangan dari pemerintah	0,04	3,12	0,12
4	Ketersediaan bahan dan alat/perlengkapan pelayanan	0,05	3,18	0,16
5	Website Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	0,05	3,12	0,16
6	Terbangunnya jaringan komunikasi data antara Dispendukcapil Kab. Sampang dengan 14 Kecamatan se-Kabupaten Sampang	0,05	3,35	0,17
7	Pengimplementasian (Sistem Informasi Administrasi Kependudukan) SIAK	0,05	3,35	0,17
8	Produk administrasi kependudukan yang terstandarisasi	0,03	3,06	0,09
9	Sumber daya aparatur yang berkualitas dan kompeten	0,04	2,71	0,11
10	Penilaian kinerja pegawai dan standart pelayanan	0,04	3,00	0,12
11	Visi dan misi organisasi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan	0,04	2,71	0,11
TOTAL SKOR FAKTOR KEKUATAN		0,49		1,51
NO	FAKTOR STRATEGIS INTERNAL KUNCI	BOBOT	RAN-KING	SKOR
KELEMAHAN				
1	Luasnya wilayah jangkauan pelayanan	0,04	3,06	0,12
2	Image pelayanan administrasi kependudukan yang kurang baik	0,04	2,82	0,11
3	Media penyebaran informasi kepada masyarakat kurang memadai	0,04	2,88	0,12
4	Kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya dokumen kependudukan	0,04	2,71	0,11
5	Ketersediaan dana terbatas dan kurang fleksibel	0,04	3,00	0,12
6	Lamanya waktu penyelesaian pelayanan	0,04	2,47	0,10
7	Sarana dan prasarana pendukung pelayanan yang tersedia kurang dimanfaatkan dan dipelihara dengan baik	0,03	2,82	0,08
8	Jaringan listrik dan internet kurang memadai	0,03	3,12	0,09
9	Kuantitas sumber daya aparatur kurang memadai	0,03	2,94	0,09
10	Job deskripsi aparatur tidak dilaksanakan dengan semestinya	0,03	3,06	0,09
11	Tidak adanya insentif petugas pelayanan	0,04	3,06	0,12
12	Belum dibentuknya UPTD	0,03	2,88	0,09
13	Kurangnya koordinasi dan kerjasama antar bidang	0,04	3,29	0,13
14	Perencanaan pelayanan yang kurang baik (lebih bersifat rutinitas, tidak berdasar atas analisa survey pengguna layanan/IKM, hasil monev)	0,04	2,94	0,12
TOTAL SKOR FAKTOR KELEMAHAN		0,51		1,49
TOTAL AKHIR MATRIKS IFE		1,00		3,00

Berdasarkan tabel matriks IFE diatas, dapat diketahui kekuatan utama dan kelemahan utama dalam peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan. Faktor yang menjadi kekuatan utama berdasar atas nilai skor tertimbang tertinggi, sebesar 0,17 yaitu: 1) Terbangunnya jaringan komunikasi data antara Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sampang dengan 14 Kecamatan se-Kabupaten Sampang; dan 2) Pengimplementasian (Sistem Informasi Administrasi Kependudukan)

SIAK. Dan yang menjadi kelemahan utama berdasar atas nilai skor tertimbang tertinggi sebesar 0,12 yaitu: 1) Luasnya wilayah jangkauan pelayanan; 2) Media penyebaran informasi kepada masyarakat kurang memadai; 3) Ketersediaan dana terbatas dan kurang fleksibel; 4) Tidak adanya insentif petugas pelayanan.

Pada matriks EFE diperoleh total skor untuk faktor peluang sebesar 1,55 dan faktor ancaman sebesar 1,47 dengan nilai total akhir skor matriks EFE sebesar 3,02, yang menunjukkan bahwa peluang organisasi lebih besar daripada ancaman yang harus disikapi dengan bijak oleh organisasi. Tabel analisis matriks IFE, sebagai berikut:

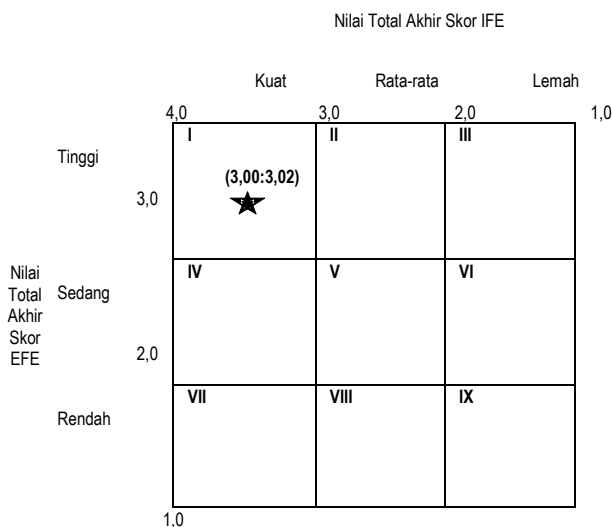
Tabel 2. Matriks EFE

NO	FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL KUNCI	BOBOT	RAN-KING	SKOR
PELUANG				
1	Pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi	0,07	2,94	0,21
2	Peningkatan jumlah masyarakat berpendidikan	0,06	3,06	0,18
3	Pelayanan administrasi kependudukan yang bersifat kewenangan tunggal pemerintah (monopoli)	0,07	2,94	0,21
4	Dukungan Pemerintah Daerah atas rencana peningkatan pelayanan dasar masyarakat yang berkualitas dan terjangkau	0,07	3,06	0,21
5	Peraturan Per-Undang-undangan yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan	0,08	3,24	0,26
6	Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi	0,08	3,53	0,28
7	Dukungan dari urusan pemerintahan yang lain (pendidikan, perijinan, dll)	0,07	2,88	0,20
TOTAL SKOR FAKTOR PELUANG		0,50		1,55
ANCAMAN				
1	Sebagian besar masyarakat termasuk ekonomi menengah ke bawah	0,07	2,82	0,20
2	Kondisi infrastruktur jalan dan kendaraan (terutama di wilayah pedesaan) tidak memadai	0,07	2,82	0,20
3	Persebaran penduduk tidak merata	0,07	2,82	0,20
4	Ketidapercayaan dan keengganan masyarakat terhadap birokrasi	0,08	3,12	0,25
5	Perkembangan politik (al. : pilkades, pilkada, pilgub, dll)	0,07	3,06	0,21
6	Peraturan per-Undang-undang tentang kerahasiaan dan keamanan data penduduk	0,07	3,18	0,22
7	Pemalsuan dokumen kependudukan	0,07	2,71	0,19
TOTAL SKOR FAKTOR ANCAMAN		0,50		1,47
TOTAL AKHIR MATRIKS EFE		1,00		3,02

Berdasarkan tabel matriks EFE diatas, dapat diketahui peluang utama dan ancaman utama dalam peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan. Faktor yang menjadi peluang utama berdasar atas nilai skor tertimbang tertinggi, sebesar 0,28 yaitu: Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Dan yang menjadi ancaman utama berdasar atas nilai skor tertimbang tertinggi, sebesar 0,25 yaitu: Ketidapercayaan dan keengganan masyarakat terhadap birokrasi.

The Matching Stage (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.



1. 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 3,00 sedangkan sumbu vertikalnya adalah nilai total akhir skor dari matriks EFE sebesar 3,02. Berdasarkan kedua sumbu tersebut, maka posisi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sampang selaku instansi pelaksana pelayanan administrasi kependudukan berada pada sel I, sebagaimana ditunjukkan pada gambar dibawah ini:

Gambar 3: 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*.

2. Matriks SWOT

Dengan mencermati faktor strategis lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi dalam peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang, 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), Opportunies (O), Treaths (T) dan berdasarkan urutan faktor tersebut dalam matriks IFE dan EFE.

Tabel 3 Matriks SWOT

IFAS \ EFAS	KEKUATAN (STRENGTHS) (Kode: S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11)	KELEMAHAN (WEAKNESSES) (Kode: W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10, W11, W12, W13, W14)
PELUANG (OPPORTUNITIES) (Kode: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)	STRATEGI SO 1. Penambahan wewenang pelayanan administrasi kependudukan di tingkat kecamatan (S1, O3) 2. Perluasan akses distribusi pelayanan (S6, O1) 3. Pelayanan <i>mobile</i> (S7, O6) 4. Pengembangan paket pelayanan administrasi kependudukan terpadu (S2, S8, S11, O4, O5)	STRATEGI WO 1. Peningkatan media informasi dan promosi pelayanan (W2, W3, W4, O2) 2. Peningkatan kuantitas dan kualitas Sumber Daya Aparatur (W9, W10, O4) 3. Peningkatan kesejahteraan aparatur (W11, O4) 4. Peningkatan dan penguatan sistem manajemen antar intansi terkait (W12, W13, O7)
ANCAMAN (TREATHS) (Kode: T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7)	STRATEGI ST 1. Peningkatan fasilitas pelayanan (S3, S4, S5, T2) 2. Peningkatan dan perbaikan monitoring dan evaluasi pelayanan (S9, S10, T5, T6, T7)	STRATEGI WT 1. Pembentukan UPTD (W1, T3) 2. Pendataan kebutuhan masyarakat (W5, W14, T1) 3. Peningkatan dan perbaikan sarana kerja pelayanan (W6, W7, W8, T4)

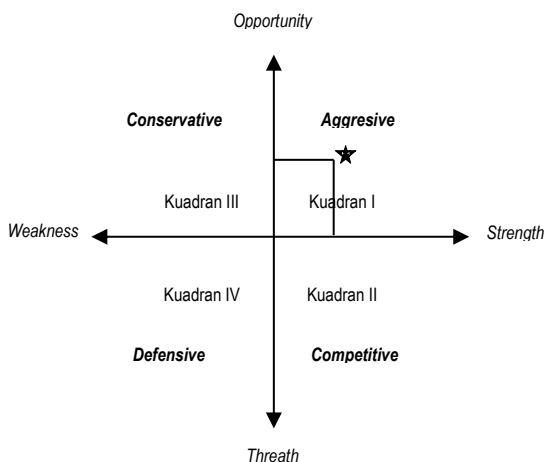
Selain itu, matriks SWOT dapat juga dikembangkan secara kuantitatif yaitu berupa diagram SWOT.[6] Diagram tersebut dapat mengidentifikasi posisi organisasi dalam 4 (empat) kuadran: *Aggresif, Competitif, Conservative, Defensife*. Diagram SWOT tersebut didasarkan atas hasil analisis interaksi dari matriks

IFE dan matriks EFE, sebagaimana diuraikan dalam tabel 4 dibawah ini.

Tabel 4. Pembobotan Matriks SWOT

		FAKTOR INTERNAL	
		Opportunities (O)	Threats (T)
FAKTOR EKSTERNAL	Strength (S)	3,06	2,98
	Weakness (W)	3,04	2,98

Berdasarkan hasil pembobotan matriks SWOT tersebut, maka diketahui posisi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sampang selaku instansi pelaksana pelayanan administrasi kependudukan berada pada kuadran I, sebagaimana ditunjukkan dalam diagram SWOT berikut ini:



Gambar 4. 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 administrasi kependudukan di tingkat kecamatan : *forward integration strategy*

- Perluasan akses distribusi pelayanan : *forward integration strategy*
- Pelayanan mobile : *market penetration strategy*
- Pengembangan paket pelayanan administrasi kependudukan 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*.

Alternatif strategi yang dihasilkan oleh matriks IE dan matriks SWOT kemudian dipilih strategi utamanya berdasarkan hasil pencocokan kedua matriks berdasar atas jumlah skor tertinggi, sebagaimana tabel 5.

Tabel 5. Pemilihan Strategi Berdasarkan Hasil Analisis Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Alternatif Strategi	IE	SWOT	TOTAL
Strategi Integrasi ke Depan (<i>Forward Integration Strategy</i>)	√	√	2
Strategi Integrasi ke Belakang (<i>Backward Integration Strategy</i>)	√		1
Strategi Integrasi ke Horizontal (<i>Horizontal Integration Strategy</i>)	√		1
Strategi Pengembangan Pasar (<i>Market Development Strategy</i>)	√		1
Strategi Pengembangan Produk (<i>Product Development Strategy</i>)	√	√	2
Strategi Penetrasi Pasar (<i>Market Penetration Strategy</i>)	√	√	2
Strategi Diversifikasi Konsentrik (<i>Concentric Diversification Strategy</i>)			
Strategi Diversifikasi Konglomerat (<i>Conglomerate Diversification Strategy</i>)			
Strategi Diversifikasi Horizontal (<i>Horizontal Diversification Strategy</i>)			
Strategi Usaha Patungan (<i>Joint Venture Strategy</i>)			
Strategi Penciutan Biaya (<i>Retrenchment Strategy</i>)			
Strategi Penciutan Usaha (<i>Divestiture Strategy</i>)			
Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)			

Strategi utama hasil dari analisis tahap pencocokan yaitu:

- 1) Strategi integrasi ke depan (*forward integration strategy*)

Strategi ini mengharapkan organisasi memiliki kemampuan yang besar terhadap distributornya atau memiliki jaringan distribusi pelayanan yang lebih luas sehingga lebih mudah dijangkau oleh masyarakat pengguna layanan. Strategi-strategi fungsional yang dapat dilakukan berkenaan dengan strategi ini adalah:

- a. Penambahan wewenang pelayanan administrasi kependudukan di tingkat Kecamatan;
 - b. Pembentukan UPTD;
 - c. Perluasan akses distribusi pelayanan;
 - d. Peningkatan dan penguatan sistem manajemen antar instansi terkait.
- 2) Strategi pengembangan produk (*product development strategy*)

Strategi ini mengharapkan organisasi untuk meningkatkan atau memodifikasi produk jasa layanan administrasi kependudukan agar dapat lebih menarik masyarakat pengguna layanan. Strategi-strategi fungsional yang dapat dilakukan berkenaan dengan strategi ini adalah:

- a. Pengembangan paket pelayanan administrasi kependudukan terpadu;
 - b. Peningkatan kuantitas dan kualitas sumber daya aparatur;
 - c. Peningkatan kesejahteraan aparatur;
 - d. Peningkatan dan perbaikan monitoring dan evaluasi pelayanan.
- 3) Strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*)

Strategi mengharapkan organisasi untuk meningkatkan *market share* (pangsa pasar) layanan administrasi kependudukan melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih maksimal. Strategi-strategi fungsional yang dapat dilakukan berkenaan dengan strategi ini adalah:

- a. Peningkatan media informasi dan promosi pelayanan;
- b. Pelayanan mobile;
- c. Peningkatan fasilitas pelayanan;
- d. Pendataan kebutuhan masyarakat.

The Decision Stage (Tahap Pengambilan Keputusan)

Untuk menentukan prioritas strategi, maka digunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif berdasarkan faktor strategis lingkungan internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Adapun alternatif strategi yang akan dipilih untuk dianalisis dengan QSPM berdasarkan hasil analisis pada tahap pencocokan adalah:

- 1) Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*),
- 2) Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*), dan;
- 3) Strategi Integrasi ke Depan (*Forward Integration Strategy*).

Dalam QSPM, faktor strategis kunci lingkungan internal dan eksternal serta nilai bobot sama dengan faktor strategis kunci lingkungan internal dan eksternal serta nilai bobot pada matriks IFE dan EFE. Sedangkan nilai *attractiveness score* (AS) diperoleh berdasarkan kuesioner III. Nilai total *attractiveness score* (TAS) diperoleh dengan cara mengalikan bobot dengan nilai AS.

Berdasarkan hasil QSPM, diperoleh *total attractiveness score* (TAS) tiap alternatif strategi, yaitu:

- 1) Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*):5,68 (peringkat II)
- 2) Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*):5,47 (peringkat III)
- 3) Strategi Integrasi ke Depan (*Forward Integration Strategy*) : 5,88 (peringkat I)

Dari nilai TAS tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi yang menjadi prioritas pertama/utama organisasi adalah strategi integrasi ke depan (*forward integration strategy*) karena memiliki nilai TAS tertinggi diantara strategi alternatif yang ditawarkan dan dianalisis yang berarti bahwa yang harus diutamakan oleh organisasi adalah bagaimana meningkatkan jaringan distribusi pelayanan administrasi kependudukan kepada masyarakat.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

- 1) Kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang cukup baik, namun demikian masih perlu ditingkatkan lagi. Ranking variabel kualitas pelayanan yaitu: pertama: jaminan (*assurance*), kedua: realibilitas (*reability*), ketiga: daya tanggap (*responsiveness*), keempat: empati (*empathy*), dan yang kelima atau terakhir bukti fisik (*tangibles*).
- 2) Faktor-faktor strategis lingkungan internal dan eksternal pelayanan administrasi kependudukan berdasarkan matriks IFE dan matriks EFE adalah sebagai berikut:
 - a. Faktor strategis lingkungan internal

(1) Kekuatan

Teridentifikasi 11 (sebelas) faktor yang menjadi kekuatan. Faktor yang menjadi kekuatan utama, yaitu: 1) terbangunnya jaringan komunikasi data antara Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sampang dengan 14 Kecamatan se-Kabupaten

Sampang, dan 2) pengimplementasian (Sistem Informasi Administrasi Kependudukan) SIAK.

(2) Kelemahan

Teridentifikasi 14 (empat belas) faktor yang menjadi kelemahan. Faktor yang menjadi kelemahan utama yaitu: 1) luasnya wilayah jangkauan pelayanan, 2) media penyebaran informasi kepada masyarakat kurang memadai, 3) ketersediaan dana terbatas dan kurang fleksibel, dan 4) tidak adanya insentif petugas pelayanan.

b. Faktor strategis lingkungan eksternal

(1) Peluang

Teridentifikasi 7 (tujuh) faktor yang menjadi peluang. Faktor yang menjadi peluang utama yaitu: kemajuan teknologi informasi dan komunikasi.

(2) Ancaman

Teridentifikasi 7 (tujuh) faktor yang menjadi ancaman. Faktor yang menjadi ancaman utama yaitu: ketidakpercayaan dan keengganan masyarakat terhadap birokrasi.

- 3) Berdasarkan hasil pencocokan matriks IE dan matriks SWOT diketahui alternatif strategi perencanaan peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang 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*) yaitu peningkatan jaringan distribusi pelayanan administrasi kependudukan yang lebih luas sehingga lebih mudah dijangkau oleh masyarakat pengguna layanan. Strategi yang menjadi prioritas berikutnya atau yang kedua adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration strategy*), dan prioritas ketiga atau terakhir adalah strategi pengembangan produk (*product development strategy*).

SARAN

Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penelitian lanjutan tentang implementasi strategi sebagai tindak lanjut dari perumusan strategi perencanaan peningkatan

kualitas pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Sampang. Dapat pula dilakukan penelitian tentang strategi perencanaan dengan metode lain atau integrasi dari beberapa metode agar penelitian yang dilakukan semakin baik dan obyektif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kepada Ibu dan Saudara-Saudaraku yang telah memberikan dukungan moril serta terimakasih banyak kepada dosen pembimbing yang telah memberikan masukan dalam penulisan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Mugabi, Edward. 2004. "Decentralization for Good Governance: Policies, Legal Frameworks and Implementation Strategies". Conference Paper on Decentralization, the New Dimension of Peace, Democracy and Development, 17-18 September 2004, held by Region of Tuscany, Calre and UNDESA
- [2] 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.
- [3] Neo, Boon Siong and Chen, Geraldine. 2007. Dynamic Governance – Embedding Culture Capabilities and Change in Singapore. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. Singapore.
- [4] Amirin, Tatang M. 2005. "Model-Model Perencanaan Strategik". Jurnal Manajemen Pendidikan 01(1): 24-36
- [5] David, Fred. R. 2011. Strategic Management Concept and Cases Thirteen Edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- [6] Pearce, J and Robinson. 2008 Strategic Management. Mc.Grow-Hill Irwin.