



ANALISIS PENERAPAN LAYANAN PUBLIK DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN KEAGAMAAN PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TABANAN

ANALYSIS OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC SERVICES IN THE FRAMEWORK OF IMPROVING THE QUALITY OF RELIGIOUS SERVICES AT THE OFFICE OF THE MINISTRY OF RELIGION, TABANAN DISTRICT

I Nengah Nirmala Dwi
Wahyudi*

Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Tabanan - Bali

*Penulis Korespondensi
wahyudi.dwi62@gmail.com

Disubmit: 09 Mei 2023

Revisi: 11 Juli 2023

Diterima: 21 Agustus 2023

Abstrak

Artikel ini menguraikan masalah pelayanan keagamaan sebagai salah satu jenis layanan publik, yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan publik atas layanan yang berkualitas dan mudah diakses oleh masyarakat. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan adalah penyelenggara layanan sebagaimana diamanatkan oleh UU No. 25 Tahun 2009 dan PMA No. 65 Tahun 2016. Penyelenggaraan layanan dilakukan melalui Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Pelayanan PTSP belum mampu memberikan layanan berkualitas sesuai kebutuhan masyarakat. Untuk menyediakan layanan publik berkualitas memerlukan strategi yang memudahkan masyarakat untuk dapat mengakses dan mengetahui jenis layanan yang diselenggarakan. Dalam mengidentifikasi strategi dianalisis melalui pendekatan *Customer Relationship Management* (CRM) dan *Porter's Competitiveness Diamond Model* (PCDM) untuk menganalisa tingkat daya saing layanan serta dalam menganalisis strategi menggunakan *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT), dengan memilih satu dari beberapa alternatif strategi yang tersedia menggunakan metode *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS).

Kata Kunci : Layanan Publik, Kualitas Layanan, CRM dan PCDM, SWOT

Abstract

This article describes issue of religious services as one type of public service that aims to meet public needs for quality services that are easily accessible to the public. The office of the Ministry of Religion of Tabanan Regency is the service provider as mandated by UU No. 25 Year 2009 and PMA No. 65 Year 2016. Service delivery is carried out through the One Stop Integrated Service (PTSP). PTSP services have not been able to provide quality services according to community needs. Providing quality public services requires a strategy that makes it easier for the public to access and know the types of services being provided. In identifying strategies it is analyzed through the *Customer Relationship Management* (CRM) approach and *Porter's Competitiveness Diamond Model* (PCDM) to analyze the level of service competitiveness and in analyzing strategies using SWOT by selecting one of several alternative strategies available using the *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) and *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) methods.

Keywords: Public Service, Excellent Services, CRM, PCDM, SWOT

PENDAHULUAN

Layanan keagamaan adalah salah satu jenis layanan publik (Menteri Agama RI, 2016). Dalam hal perencanaan pembangunan, Pasal 4 UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan bahwa layanan publik berasaskan kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, keprofesionalan, partisipatif, persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, keterbukaan, akuntabilitas, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu, kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Untuk melaksanakan amanat Undang-Undang tersebut, Kementerian Agama telah menerbitkan Peraturan Menteri Agama Nomor 65 Tahun 2016 tentang Pelayanan Terpadu pada Kementerian Agama. Namun hal ini belum mampu mendorong satuan kerja penyelenggara layanan untuk menyediakan layanan yang berkualitas kepada masyarakat sebagaimana tujuan dari pembentukan layanan terpadu.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan (Kemenag Tabanan) adalah penyelenggara layanan keagamaan tingkat kabupaten, dalam merumuskan kebijakan layanan berpedoman pada UU 25/2009 dan PMA 65/2016, namun belum mempertimbangkan masukan masyarakat sebagai pengguna layanan ini, seperti belum tersedia layanan untuk kaum disabilitas sehingga layanan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Sebagai penyelenggara pelayanan publik, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan memberikan layanan melalui sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) sebagaimana diamanatkan PMA 65/2016 sejak bulan Januari 2022, di mana

penerima layanan mengajukan permohonan layanan dan menerima layanan melalui PTSP, namun dalam proses penyelesaian layanan yang dimohonkan tidak selesai di PTSP. Pemohon layanan masih perlu berkoordinasi dengan unit organisasi pengolah layanan, bahkan ke kantor lain untuk melengkapi persyaratan layanan. Di samping itu, layanan PTSP masih bersifat tatap muka, sehingga penerima layanan wajib ke PTSP untuk mengajukan permohonan layanan, sehingga tujuan untuk mendekatkan layanan kepada masyarakat tidak tercapai.

Layanan belum menyentuh kebutuhan penerima layanan karena dalam penyusunan kebijakan layanan belum mempertimbangkan kebutuhan penerima layanan. Hal lain yang belum mampu disediakan oleh Penyelenggara Layanan adalah sumber daya manusia yang terampil dan kompeten serta kualitas sarana prasarana pendukung yang masih kurang. *Suprise Service* untuk menciptakan kesan yang tak terlupakan kepada penerima layanan juga belum ada. Pengenalan dan penawaran layanan secara luas kepada masyarakat melalui berbagai media juga belum dilaksanakan, sehingga layanan hanya dikenalkan dan ditawarkan di ruang pelayanan (PTSP).

Berkenaan dengan hal di atas, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan memerlukan analisis terhadap penerapan layanan publik yang telah dilaksanakan untuk menentukan strategi layanan sebagai dasar merumuskan kebijakan layanan publik yang mendukung peningkatan kualitas layanan keagamaan. Tanpa layanan keagamaan yang berkualitas, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan tidak mampu memberikan layanan yang

baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat sebagaimana diamanatkan dalam UU 25/2009 dan PMA 65/2016.

Artikel kajian “Analisis Penerapan Layanan Publik dalam Rangka Merumuskan Kebijakan Layanan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Keagamaan” sangat penting dilakukan untuk mengetahui strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan keagamaan sehingga memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan.

Tujuan penyusunan artikel kebijakan ini adalah: (1) untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan dalam menyediakan layanan publik berkualitas; (2) untuk menentukan strategi dalam meningkatkan kualitas layanan publik; (3) memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan publik yang diselenggarakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan.

Kajian ini bermanfaat untuk: (1) memberikan rekomendasi alternatif strategi kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Tabanan dalam rangka meningkatkan kualitas layanan keagamaan; (2) memberikan rekomendasi strategi perencanaan pembangunan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan sebagai dasar perumusan kebijakan layanan publik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat; (3) memberikan perspektif berbeda terhadap penelitian sejenis yang sudah dilakukan oleh Muhammad Suryadi dan Dian Dharmayanti dengan judul “Analisis Daya Saing untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Terhadap Pelanggan dengan Pendekatan CRM). Namun penelitian ini menekankan pada analisis

strategi layanan publik untuk meningkatkan kualitas layanan.

Tinjauan Pustaka

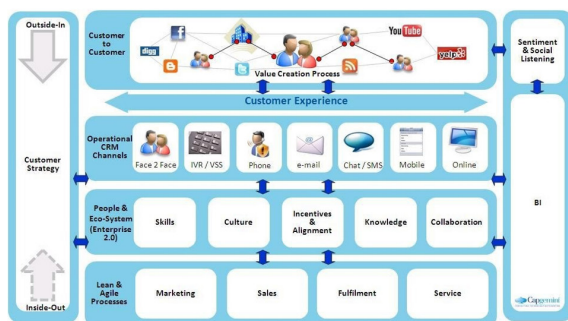
Metode Analisis Permasalahan dan Pembahasan Alternatif Kebijakan

1. Aspek teoritis

Customer Relationship Management (CRM) adalah strategi bisnis dengan menerapkan teknologi informasi pada perusahaan secara komprehensif, handal, dan terintegrasi berdasarkan sudut pandang *member*. Dengan begitu, semua proses dan interaksi saling membantu mempertahankan dan mengembangkan hubungan yang bermanfaat (Payne, 2005). Pengimplementasian konsep CRM yang baik adalah mengorganisasikan proses CRM di sekitar pelanggan dan tidak hanya pada fungsi internal perusahaan (Budiardjo, Eko K. dan Prasetyo, 2008). Terdapat tiga tahapan dalam *Customer Relationship Management*, yaitu: *Acquire*, *Retain*, dan *Enhance*. Jenis-jenis dari CRM, yaitu: Strategi (*Strategic*), Operasional (*Operational*), Analitis (*Analytical*), Kolaborasi (*Collaborative*) (Buttle, 2009).

Framework adalah kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mengembangkan sistem CRM. Ini dari revolusi teknologi informasi CRM adalah teknologi berbasis *web* yang memungkinkan perusahaan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan dengan merespons langsung permintaan pelanggan dan menyediakan kebutuhan pelanggan dengan interaktif, biaya rendah untuk layanan yang berkualitas (S. Winer, 2001).

Kerangka kerja yang dipilih dalam layanan keagamaan adalah sosial CRM. Sosial CRM adalah filosofi dan strategi bisnis yang didukung oleh platform teknologi, aturan bisnis, proses, dan sosial karakteristik, dengan melibatkan pelanggan untuk memberikan nilai yang saling menguntungkan dalam lingkungan bisnis terpercaya dan transparan (Greenberg, 2010). Laurence Buchanan menjelaskan *social CRM framework* berdasarkan *layer*, seperti pada diagram berikut ini (Buchanan, 2010).



Gambar 1. *Social CRM Framework, 2010*

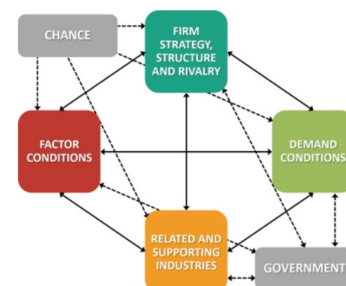
Berdasarkan gambar 1 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Customer strategy layer*: pada layer ini terdapat dua strategi, yaitu: *inside-out* merupakan strategi pelayanan berdasarkan ide penyelenggara layanan dan *outside-in* adalah strategi pelayanan berdasarkan masukan dari penerima layanan;
- Layer customer to customer*: layer ini menjelaskan interaksi penerima layanan dengan penyelenggara layanan;
- Layer customer experience*: menggambarkan pengalaman yang dirasakan penerima layanan;
- Layer operational CRM channels*: layer ini mendiskripsikan

komunikasi dan interaksi antara penerima layanan dan penyelenggara layanan;

- Layer people & eco-system*: pada tahap ini penyelenggara layanan menyiapkan sumber daya manusia yang kompeten;
- Layer lean & agile processes*: layer ini menggambarkan semua aktifitas terkait pemberian layanan;
- BI, sentiment & social listening layer*: *Bussines Inteligent* (BI) adalah sektor penentu dalam mengambil keputusan bisnis. Penyelenggara layanan menggunakan data tanggapan penerima layanan sebagai dasar penyempurnaan strategi layanan.

Kesuksesan dalam pemberian layanan ditentukan kesuksesan seluruh unit dari penyelenggara layanan dan kerjasama dengan institusi lain. Porter menawarkan model *Competitiveness Diamond* (PDCM) untuk menggambarkan kemampuan kompetisi suatu negara yang ditunjukkan dalam model berlian, seperti yang dilihat pada gambar berikut (Porter, 1990).



Gambar 2. *Porter's Competitiveness Diamond Model*

Berdasarkan Gambar 2 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Factor condition*: merupakan kondisi faktor sumber daya industri;

- b. *Demand conditions*: kebutuhan dan keinginan konsumen mempengaruhi inovasi dan kemajuan teknologi mempengaruhi keunggulan kompetitif;
- c. *Related and supporting industries*: kehadiran industri terkait dan pendukung memberikan landasan bagi industri utama dalam mencapai keunggulan kompetitif;
- d. *Firm strategy, structure and rivalry*: Persaingan domestik memaksa perusahaan untuk mengembangkan kekuatan dan kemampuan secara berkelanjutan;
- e. *Government*: Pemerintah berperan dalam membentuk kebijakan perusahaan.

Analisis SWOT merupakan metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi. Metode ini digunakan untuk mengevaluasi faktor internal, yaitu: kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta faktor eksternal, yaitu: peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) organisasi (Rangkuti, 2008).

Informasi eksternal dikumpulkan melalui surat kabar dan riset di internet serta analisis tren-tren domestik dan global yang relevan (Nisak, 2013). Menurut David, semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan (David, 2006). Tidak ada satu pun organisasi yang memiliki kekuatan yang sama (Rangkuti, 2008).

Matriks SWOT pada intinya adalah mengkombinasikan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan

dalam sebuah matriks (Utami, 2012). Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang, sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Robinson, 1997). Berikut diagram matrik SWOT (Yusanto, M. I., & Wijayakusuma, 2003).

AFAS \ IFAS	Strength (Kekuatan)		Weaknesses (Kelemahan)	
	(A) Strategi SO keunggulan komparatif		(B) Strategi DO divestasi/ investasi	
Opportunities (Peluang)				
Threats (Ancaman)	(C) Strategi ST mobilisasi		(C) Strategi WT kendali kerusakan (<i>damage control</i>)	

Gambar 3. Diagram Matrik SWOT

Menurut Rangkuti, langkah-langkah dalam menentukan nilai faktor internal dan eksternal adalah (Rangkuti, 2013):

- a. Memberi bobot masing-masing faktor dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Untuk faktor yang memberikan dampak strategis;
- b. Menghitung rating masing-masing faktor dengan skala dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). Rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang besar diberi rating +4, sebaliknya diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya dari rating peluang. Berikut matrik nilai rating:

Tabel 1. Matrik Nilai Rating

No.	Nilai Rating	Keterangan untuk Faktor Kekuatan dan Peluang	Keterangan untuk Faktor Kelemahan dan Ancaman
1	1	Faktor memiliki tingkat pengaruh yang lemah dalam mendukung perencanaan	Faktor memiliki pengaruh yang sangat kuat untuk menghambat perencanaan
2	2	Faktor memiliki pengaruh sedang (rata-rata) dalam mendukung perencanaan	Faktor memiliki pengaruh yang kuat untuk menghambat perencanaan
3	3	Faktor memiliki pengaruh kuat dalam mendukung perencanaan	Faktor memiliki pengaruh yang sedang (rata-rata) untuk menghambat perencanaan
4	4	Faktor memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam mendukung perencanaan	Faktor memiliki pengaruh yang lemah untuk menghambat perencanaan

Sumber: Rangkuti 2013, data diolah

- c. Kalikan bobot dengan rating.
- d. Jumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai total ini menunjukkan reaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

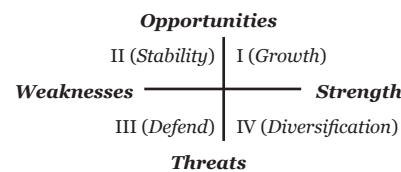
Matrik internal-eksternal ini dikembangkan oleh model *General Electric* (GE-Model). Sumbu horizontal pada matrik IE menunjukkan skor total IFAS, sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor nilai EFAS (Rangkuti, 2015). Selanjutnya, penilaian faktor internal dan eksternal menghasilkan 4 (empat) strategi utama yang menempati 4 (empat) kuadran, yaitu:

- a. Strategi progresif (*Growth*), artinya strategi untuk memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang (Strategi SO) pada kuadran I;
- b. Strategi stabilitas (*Stability*), artinya strategi untuk memanfaatkan peluang untuk mengatasi

kelemahan (Strategi WO) pada kuadran II;

- c. Strategi bertahan (*Defend*), yaitu strategi untuk menghindari ancaman dan mengatasi kelemahan (Strategi WT) pada kuadran III;
- d. Strategi diferifikasi (*Diversification*), yaitu strategi untuk memanfaatkan kekuatan untuk menghindari ancaman/tantangan (Strategi ST) pada kuadran IV.

Berikut diagram keempat strategi pada masing-masing kuadran (Siagian, 2005):



Gambar 4. Matrik Strategi dan Kuadran

2. Aspek Regulasi

Penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan:

- a. Kepentingan umum;
- b. Kepastian hukum;
- c. Kesamaan hak;
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban;
- e. Keprofesionalan;
- f. Partisipatif;
- g. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif;
- h. Keterbukaan;
- i. Akuntabilitas;
- j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan;
- k. Ketepatan waktu; dan
- l. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Penyelenggaraan pelayanan publik sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Pelaksanaan pelayanan;
- b. Pengelolaan pengaduan masyarakat;
- c. Pengelolaan informasi;
- d. Pengawasan internal;
- e. Penyuluhan kepada masyarakat; dan
- f. Pelayanan konsultasi.

Penyelenggara layanan berkewajiban:

- a. Menyusun dan menetapkan standar pelayanan;
- b. Menyusun, menetapkan, dan memuplikasikan maklumat pelayanan;
- c. Menempatkan pelaksana yang kompeten;
- d. Menyediakan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik yang mendukung terciptanya iklim pelayanan yang memadai;
- e. Memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan publik;
- f. Melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan;
- g. Berpartisipasi aktif dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik;
- h. Memberikan pertanggungjawaban terhadap pelayanan yang diselenggarakan.

Untuk itu, Kementerian Agama menerbitkan Peraturan Menteri Agama Nomor 65 Tahun 2016 tentang Pelayanan Terpadu pada Kementerian Agama yang mengamanatkan bahwa pelayanan terpadu diselenggarakan dengan tujuan:

- a. Mendekatkan pelayanan kepada masyarakat;

- b. Memperpendek proses pelayanan;
- c. Mewujudkan proses pelayanan yang cepat, mudah, murah, transparan, pasti, akuntabel dan terjangkau;
- d. Memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan.

Pelayanan terpadu diselenggarakan dalam suatu tempat baik secara fisik dapat dilaksanakan dengan cara: Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan/atau Pelayanan Terpadu Satu Atap. Pelayanan terpadu secara virtual merupakan Pelayanan Terpadu yang dilakukan dengan mendayagunakan sistem informasi manajemen dan/atau mengintegrasikan pelayanan secara elektronik (Menteri Agama RI, 2016).

Dalam menyelenggarakan Pelayanan Terpadu, Organisasi Penyelenggara wajib menyesuaikan sumber daya manusia, dukungan pendanaan, sarana prasarana dan fasilitas yang digunakan untuk menyelenggarakan pelayanan (Menteri Agama RI, 2016).

3. Aspek Empiris

Dalam menganalisis strategi layanan yang sesuai kebutuhan masyarakat diperlukan perbandingan kebijakan layanan publik dari instansi yang berbeda sebagai berikut:

Pemerintah Kabupaten Gianyar (Pemda Gianyar) sebagai penyelenggara layanan publik Pemda Gianyar telah melakukan analisa terhadap Kebijakan Layanan Publik yang telah diselenggarakan. (Hariani, 2006) terhadap 3 (tiga) aspek, yaitu:

- a. Aspek Regulasi dengan terbitnya Peraturan Bupati Gianyar Nomor 33 Tahun 2005.

- b. Aspek Kebijakan Layanan Publik dengan ditetapkan Standar Pelayanan Publik yang mendorong pelayanan yang lebih responsif dan partisipatif.

Pemerintah Daerah Provinsi Banten (Pemda Banten) menyediakan Layanan Publik melalui Sistem Aplikasi *E-Government*. Hasil evaluasi implementasi Sistem Aplikasi *E-Government* sebagai berikut (Suharyana, 2017):

- a. Aspek Kebijakan: Pemda Banten belum ada regulasi yang secara operasional mengatur informasi yang harus disediakan oleh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Untuk itu memerlukan rekonstruksi kebijakan Sistem Informasi Layanan Publik yang mendorong peningkatan kualitas layanan;
- b. Aspek Aplikasi: Sistem Aplikasi *E-Government* masih menyediakan informasi satu arah dan belum terintegrasi. Untuk itu, perlu mengintegrasikan Sistem Aplikasi Informasi Layanan Publik.

Kriteria Pemilihan dan Penentuan Alternatif Kebijakan

Kriteria pemilihan alternatif kebijakan yang dikaji melalui tiga aspek, yaitu: aspek teoritis, aspek regulasi, dan aspek empiris dapat disintesakan sebagai berikut:

1. Kebijakan Layanan Publik yang dirumuskan harus mempertimbangkan aspirasi masyarakat.
2. Kebijakan Layanan Publik mampu mendorong pengintegrasian seluruh

layanan yang disediakan unit kerja.

3. Kebijakan Layanan Publik mampu mendorong peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia.

Untuk merumuskan kebijakan sesuai kriteria yang disintesakan memerlukan strategi perencanaan. Pemilihan strategi sesuai proses layanan pada setiap layer sebagai berikut:

1. *Layer Customer Strategy*: analisis daya saing dengan PDCM dapat digunakan untuk memilih strategi meningkatkan kualitas layanan. Adapun komponen yang digunakan untuk memilih strategi adalah: *Firm Strategy, Structure and Rivalry dan Demand Conditions*;
2. *Layer Customer Experience*: untuk memilih strategi dalam rangka memberikan pengalaman baik kepada penerimailayanan menggunakan analisis daya saing dengan menggunakan komponen *Factor Condition*;
3. *Layer People and Eco-System*: pemilihan strategi pada *layer* ini dapat menggunakan komponen *Factor Condition* dalam PDCM. Pemilihan strategi menggunakan analisa SWOT.

METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam kajian penelitian ini adalah kajian pustaka atau *library research*. Penelitian pustaka merupakan penelitian yang menggunakan jurnal, buku-buku serta majalah yang berhubungan dengan kajian penelitian yang diangkat sebagai data primer untuk dijadikan sebagai sumber referensi (Sutrisno, 1990). Penelitian ini disajikan dalam bentuk deskriptif yang memiliki fokus penelitian pada buku serta kajian pustaka yang tidak

membutuhkan penelitian lapangan (Zed, 2004).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan model kajian pustaka, maka data diambil dari beberapa sumber sebagai berikut:

1. Sumber data terdiri dari: sumber data primer, seperti: *Handbook of CRM by Payne*; *Book: The Competitive Advantage of Nations* by M.E Porter; Buku *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI* oleh Rangkuti Tahun 2013. Sumber data skunder, yaitu data penunjang dari berbagai macam sumber yang memuat berbagai informasi yang berkaitan dengan judul penelitian ini. Adapun data skunder dari *Jurnal Ilmiah*.
2. Teknik pengumpulan data, penulis menggunakan metode dokumentasi, yaitu mempelajari dan mencari data-data berupa catatan, buku, dan jurnal. Data yang dicari adalah strategi untuk meningkatkan kualitas layanan publik.
3. Teknik analisa data menggunakan analisis data model *Miles* dan *Huberman* dalam teknik analisis data. Ada dua tahap dalam model analisis data ini, yaitu analisis pada saat pengumpulan data dan setelah pengumpulan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil dan Kondisi

Data Pemohonan Layanan

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan adalah instansi pemerintah penyelenggara layanan publik. Sebagai penyelenggara pelayanan publik, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan

memberikan layanan melalui sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) sebagaimana diamanatkan PMA 65/2016, di mana penerima layanan mengajukan permohonan layanan dan menerima layanan melalui PTSP, namun kondisi PTSP belum mampu memberikan layanan seutuhnya di satu tempat, sehingga masih penerima layanan masih perlu berkordinasi dengan unit organisasi pengolah layanan, bahkan ke kantor lain untuk melengkapi persyaratan layanan. Di samping itu, layanan PTSP masih bersifat tatap muka, sehingga penerima layanan wajib ke PTSP untuk mengajukan permohonan layanan, sehingga tujuan untuk mendekatkan layanan kepada masyarakat tidak tercapai.

Layanan belum menyentuh kebutuhan penerima layanan karena dalam penyusunan kebijakan layanan belum mempertimbangkan kebutuhan penerima layanan. Hal lain yang belum mampu disediakan oleh Penyelenggara layanan adalah sumber daya manusia yang terampil dan kompeten serta kualitas sarana prasarana pendukung yang masih kurang. *Surprise Service* untuk menciptakan kesan yang tak terlupakan kepada panerima layanan juga belum ada. Pengenalan dan penawaran layanan secara luas kepada masyarakat melalui berbagai media juga belum dilaksanakan, sehingga layanan hanya dikenalkan dan ditawarkan di PTSP.

Berikut data umat yang menjadi target layanan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan sebagaimana disajikan pada Tabel 2 dan data umat yang mengajukan permohonan dan menjadi penerima layanan pada Tabel 3:

Tabel 2. Rekapitulasi Data Umat Beragama di Kabupaten Tabanan Tahun 2022

No.	Agama	Jumlah Umat
1.	Islam	25.699 Orang
2.	Kristen	2.376 Orang
3.	Katholik	1.850 Orang
4.	Hindu	417.582 Orang
5.	Buddha	2.405 Orang
6.	Konghucu	- Orang
Jumlah		449.912 Orang

Sumber: Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan, 2021.

Tabel 3. Rekapitulasi Data Penerima Layanan Tahun 2022

No.	Jenis Layanan	Jumlah Penerima
1.	Layanan Data Keagamaan	17 Orang
2.	Layanan Rekomendasi	27 Orang
3.	Layanan Perijinan	7 Orang
4.	Layanan Legalisasi Dokumen	24 Orang
5.	Layanan Pendaftaran Haji	36 Orang
Jumlah		101 Orang

Sumber: PTSP Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan, 2021.

Berdasarkan Tabel 1, jumlah umat beragama di Kabupaten Tabanan tahun 2022 sebanyak 449.912 Orang, sedangkan umat yang mengajukan permohonan layanan dan menjadi penerima layanan pada tahun 2022 berdasarkan tabel 2 sebanyak 101 Orang atau 2,25% dari jumlah umat beragama di Kabupaten Tabanan. Untuk itu diperlukan strategi layanan dengan menerapkan teknologi informasi pada penyelenggara layanan secara komprehensif, handal, dan terintegrasi berdasarkan sudut pandang masyarakat, dengan begitu semua proses dan interaksi saling membantu mempertahankan dan mengembangkan hubungan yang bermanfaat.

Data Sumber Daya Manusia di PTSP

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di PTSP Kantor Kementerian

Agama Kabupaten Tabanan menugaskan delapan orang tenaga sebagaimana disajikan pada berikut.

Tabel 4. Data Petugas PTSP Tahun 2022

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kordinator	1 Orang
2.	Petugas Front Office	5 Orang
3.	Pramutamu	1 Orang
4.	Petugas Parkir	1 Orang
Jumlah		8 Orang

Sumber: Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan, 2021.

Berdasarkan Tabel 4 di atas, jumlah petugas PTSP adalah 8 orang, dari 8 orang petugas tersebut belum ada yang mendapat pelatihan komunikasi, tata cara melayani tamu dan pengetahuan produk dan standar pelayanan secara mendalam sehingga pemohon layanan sering diarahkan kepada unit organisasi pengolah untuk memberikan penjelasan lebih detail tentang permohonan layanan yang diajukan. Di samping belum ada sistem untuk memberikan penghargaan kepada petugas yang berkiner sangat baik dan sanksi untuk petugas yang berkinerja buruk.

Data Sarana dan Prasarana di PTSP

Dalam menyelenggarakan layanan kepada masyarakat Kantor Kementerian Agama telah menyediakan ruang pelayanan berukuran 8 x 7 m² dan menyediakan sarana dan prasarana sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. Data Sarana Prasarana Tahun 2022

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Meja Front Office	2 Unit
2.	Kursi Petugas	4 Unit
3.	Kursi Layanan	4 Unit
4.	Kursi Tunggu	1 Unit
5.	Personal Komputer	3 Unit
Jumlah		14 Unit

Sumber: Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan, 2021.

Berdasarkan Tabel 5 di atas belum tersedia perangkat jaringan dan infrastruktur jaringan dan belum terdapat aplikasi yang mendukung layanan. PTSP juga belum menyediakan sarana untuk penderita disabilitas seperti jalan untuk kursi roda dan loket khusus untuk kaum disabilitas. Ruang Laktasi dan Ruang bermain anak juga belum tersedia di PTSP. Kamar mandi tamu PTSP masih tergabung dengan kamar mandi pegawai. Media untuk menampung keluhan masyarakat menggunakan kotak saran dan *form survei* kepuasan layanan.

Publikasi Layanan

Layanan kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan dipublikasikan melalui brosur layanan yang tersedia di PTSP. Brosur ditaruh di dalam tempat brosur berbentuk kotak dari akrilik yang ditempatkan di meja layanan bagi permohonan layanan yang hadir di PTSP dapat mengambil brosur yang disediakan.

Tim Pengelola Umpan Balik

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan belum memiliki Tim yang bertugas untuk mengelola umpan balik masyarakat yang disampaikan melalui kotak saran maupun survei. Sehingga data umpan balik masyarakat belum tersedia pada saat pengambilan kebijakan penentuan jenis layanan di PTSP.

Survei Kepuasan Layanan

Survei kepuasan layanan yang dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap

produk, prosedur, biaya dan sarana prasarana layanan.

Analisis dan Pembahasan

Berdasarkan profil dan kondisi layanan keagamaan, penulis melakukan analisis penerapan layanan di PTSP sebagai berikut:

1. Layanan belum menyentuh kebutuhan penerima layanan khususnya pemohon layanan disabilitas karena belum tersedia informasi yang diolah dalam memutuskan kebijakan layanan. Untuk meningkatkan kualitas layanan penyelenggara layanan dapat mempertimbangkan membentuk Tim Pengelola Umpan Balik layanan yang dapat mengolah masukan penerima layanan sehingga dapat dijadikan informasi dalam merumuskan kebijakan dan jenis layanan.
2. Penyelenggara layanan dalam memperkenalkan layanan masih sebatas menggunakan brosur yang disediakan di PTSP sehingga layanan belum banyak dikenal masyarakat. Untuk memperkenalkan produk layanan kepada masyarakat secara luas dapat dilakukan melalui komunikasi verbal dimana produk layanan diperkenalkan secara lisan oleh penyuluh agama kepada masyarakat, melalui media sosial, seperti: *Whatsapp*, *Twitter*, *Facebook*, *IG*, *TikTok*, dan *Channel Youtube*, siaran radio dan televisi serta melalui web resmi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan.
3. Layanan yang diberikan kepada masyarakat baru pada level Standar Layanan Minimal (SPM) dengan ukuran indeks kepuasan pelanggan. Hal ini dapat ditingkatkan dengan

pemberian layanan melebihi harapan penerima layanan dengan ukuran indek kebahagiaan pelanggan dengan memberikan layanan yang penyelesaiannya tidak lebih dari satu jam sehingga dapat ditunggu hasilnya; *Surprise* layanan diluar harapan seperti layanan fotokopi gratis pada saat pemohon memerlukan berkas yang harus di fotokopi, layanan Wifi Gratis dan Layanan Telepon Gratis untuk keperluan panggilan darurat dan pemberian layanan secara *online* sehingga pemohon layanan tidak perlu ke PTSP untuk mengajukan permohonan layanan dan mengambil hasilnya cukup dilakukan di sistem aplikasi.

4. Penyelenggara dalam melakukan komunikasi dan interaksi dengan penerima layanan terbatas di PTSP pada saat proses pemberian layanan sehingga komunikasi sebelum dan sesudah mengajukan permohonan layanan tidak dapat dilakukan. Hal ini menyebabkan penerima layanan bolak balik ke PTSP untuk berkonsultasi terkait layanan dan hasil. Untuk meningkatkan kualitas layanan pelayanan dapat dilakukan secara *online* dengan memberikan informasi jenis layanan, persyaratan layanan, standar layanan dan waktu penyelesaian serta perlu disediakan sistem komunikasi *online* sehingga penerima layanan dapat berkonsultasi sebelum dan sesudah layanan diajukan dengan fasilitas komunikasi perpesanan (aplikasi *Whatsapp*).
5. Penyelenggara layanan masih memiliki keterbatasan pada kualitas sumber daya manusia seperti petugas layanan belum mengerti jenis layanan, prosedur

layanan, waktu penyelesaian layanan dan cara berkomunikasi dan berinteraksi dengan penerima layanan serta belum adanya sistem Penghargaan dan Sanksi. Disamping itu kualitas sarana prasarana pendukung seperti ruang pelayanan dan fasilitas pendukung layanan masih belum memadai. Untuk meningkatkan kualitas layanan dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada petugas layanan dengan bekerjasama dengan pihak perbankan. Untuk peningkatan kualitas sarana prasarana dapat dilakukan dengan melakukan rehabilitasi ruang pelayanan untuk membuat ruang laktasi dan toilet serta pengadaan sarana pendukung layanan seperti perangkat jaringan dan sistem aplikasi layanan mendukung layanan secara *online*.

6. Penyelenggara layanan belum mengenalkan, menawarkan dan pemenuhan layanan serta layanan purna secara menyeluruh kepada masyarakat karena semua proses ini hanya dilaksanakan di PTSP. Untuk meningkatkan kualitas layanan dilakukan proses pengenalan dan penawaran layanan secara masif melalui tenaga penyuluh baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun non PNS, Tokoh Masyarakat, Tokoh Agama, Guru dan Pengawas, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Keagamaan dan Pemuda baik secara tatap muka, melalui siaran radio atau televisi dan media sosial.
7. Respons penerima layanan dikumpulkan pada saat penerima layanan mengajukan permohonan layanan di PTSP namun belum tersedia Tim Pengelola Umpan Balik masyarakat.

Untuk meningkatkan kualitas layanan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan membentuk Tim Pengelola Layanan dan menyediakan media bagi umpan balik penerima layanan secara *Online* melalui fitur pemberian penilaian dan komentar pada layanan yang sudah diterima baik secara tatap muka maupun secara daring. Informasi yang terkumpul dapat dipertimbangkan dalam merumuskan kebijakan layanan.

Analisis Daya Saing Layanan

Analisis daya saing memfokuskan pada empat komponen yang berpengaruh besar dalam meningkatkan kualitas layanan sebagai berikut:

1. Analisis terhadap Kualitas sumber daya manusia dan sarana pendukung. Berdasarkan data Sumber Daya Manusia dan data Sarana Prasarana yang ada di PTSP. Perlu dilaksanakan pelatihan teknis dan komunikasi sehingga petugas PTSP mampu memberikan layanan yang lebih baik dan dapat memberikan layanan melebihi harapan penerima layanan. Rehabilitasi ruangan pelayanan untuk menyediakan ruang untuk laktasi, kamar mandi, ruang bermain anak dan loket khusus disabilitas sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dan menciptakan suasana yang nyaman bagi penerima layanan. Pengadaan sarana prasarana yang mendukung kelancaran layanan seperti perangkat jaringan, jaringan internet termasuk akses point Wifi dan Aplikasi Layanan untuk menyediakan layanan secara terintegrasi dan mudah diakses oleh masyarakat.
2. Perumusan kebijakan layanan. Pada saat perumusan kebijakan layanan belum tersedia informasi yang merupakan umpan balik penerima layanan sehingga kebijakan layanan dapat memenuhi keinginan penerima layanan yang berkebutuhan khusus. Dalam rangka meningkatkan daya saing layanan perlu membentuk Tim Pengelola Umpan Balik Masyarakat sehingga kebijakan layanan yang dirumuskan mempertimbangkan kebutuhan penerima layanan penyandang disabilitas.
3. Dukungan pemerintah dalam meningkatkan daya saing layanan melalui UU 25/2009 tentang Layanan Publik dan PMA 65/2016 tentang Pelayanan Terpadu pada Kementerian Agama.
4. Masyarakat dengan segala aktivitas dan kesibukannya membutuhkan layanan publik. Hal ini menciptakan peluang bagi penyelenggara layanan untuk memberikan layanan yang berkualitas, berdaya saing dan dekat masyarakat. Di samping untuk memenuhi kewajiban penyelenggara layanan sebagaimana diamanatkan oleh UU 25/2009 dan PMA 65/2016. Untuk dapat memberikan layanan yang berkualitas, berdaya saing dan dekat masyarakat perlu dilakukan pembenahan pada kompetensi Petugas PTSP, Pengadaan Prasarana seperti Perangkat Jaringan, Jaringan Internet, Sistem Aplikasi. Disamping itu perlu dilakukan rehabilitasi ruang pelayanan untuk penyediaan ruang laktasi, ruang bermain anak dan kamar mandi. Hal ini memerlukan dukungan kebijakan dari pemerintah.

Analisis Terhadap Potensi Organisasi

Dalam merumuskan kebijakan Layanan Publik yang partisipatif, terintegrasi, dan mendorong peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia dalam rangka meningkatkan kualitas Layanan Keagamaan yang berdampak pada kebahagiaan masyarakat pengguna layanan, diperlukan analisis untuk melihat kondisi internal dan eksternal organisasi penyelenggara layanan.

Kondisi internal meliputi kekuatan dan kelemahan serta kondisi eksternal meliputi peluang dan hambatan. Berikut identifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi kelemahan, kekuatan, peluang, dan tantangan:

1. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengetahui sampai sejauhmana kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan dalam perumusan dan implementasi kebijakan layanan publik:

a. Kekuatan (S): Komitmen/kemauan pimpinan dalam mewujudkan layanan publik yang mudah; Tersedianya Sumber Daya Manusia dalam jumlah yang memadai; Tersedianya sarana dan prasarana kantor; Tersedianya lahan untuk pembangunan gedung pelayanan.

b. Kelemahan (W):

- Rendahnya kompetensi sumber daya manusia di bidang teknologi informasi dan komunikasi publik.
- Rendahnya kualitas sarana prasarana pendukung Layanan Publik.

- Kebijakan Layanan Publik yang dilaksanakan belum partisipatif.
- Layanan Publik belum terintegrasi.

2. Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal pada hakekatnya merupakan identifikasi peluang (*Opportunity*) dan tantangan/ancaman (*Threat*) yang dihadapi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan dalam Perumusan dan Implementasi Kebijakan Layanan Publik:

a. Peluang (O):

- Regulasi pemerintah pusat terkait Kebijakan Layanan Publik dengan terbitnya UU 25/2009 dan PMA 65/2016..
- Teknologi informasi yang memungkinkan pemberian layanan publik yang mudah, cepat, efektif dan efisien.
- Penggunaan telepon selular yang sudah menjadi gaya hidup masyarakat.
- Tersedianya pelatihan di bidang teknologi informasi dan komunikasi publik secara *online*

b. Tantangan/ancaman (T):

- Kemajuan Teknologi Informasi (TI) yang belum dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat.
- Masih rendahnya pengetahuan masyarakat tentang Layanan Publik yang diselenggarakan pemerintah.

Dari hasil identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dapat dianalisis alternatif kebijakan dengan menggunakan matriks analisa SWOT sebagai berikut:

INTERNAL EK STERNAL	KEKUATAN (S):	KELEMAHAN (W):
	<ul style="list-style-type: none"> Komitmen Pimpinan dalam mewujudkan layanan publik yang mudah dan berkualitas Tersedianya Sumber Daya Manusia dengan jumlah yang memadai Tersedianya sarana dan prasarana kantor Tersedianya lahan untuk pembangunan gedung pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> Rendahnya Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) di bidang Teknologi Informasi dan pengetahuan jenis layanan serta komunikasi publik Rendahnya kualitas sarana prasarana pendukung layanan publik Ketidaksiapan Layanan Publik belum paripurna Layanan Publik belum terintegrasi
PELUANG (O):	Strategi S-O: <ul style="list-style-type: none"> Strategi Layanan Publik yang disusun berdasarkan UU 25/2009 dan PMA 65/2016 Memberdayakan Sumber Daya Manusia yang ada untuk meningkatkan kualitas layanan Memfasilitasi kemajuan Teknologi Informasi dan komunikasi publik untuk memudahkan layanan yang mudah, cepat, efektif dan efisien Memfasilitasi sarana dan prasarana yang tersedia dalam menunjang pelayanan perkembangan teknologi informasi dalam rangka meningkatkan kualitas layanan 	Strategi W-O: <ul style="list-style-type: none"> Menyusun strategi Layanan Publik berdasarkan UU 25/2009 dan PMA 65/2016 Memasukkan <i>feed back</i> dari pengguna layanan dalam menyusun strategi layanan Memberikan pelatihan secara online bidang Teknologi Informasi, pengetahuan jenis layanan dan komunikasi publik untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam memanfaatkan TI, memberikan informasi jenis layanan dan berkomunikasi dengan masyarakat Memfasilitasi Teknologi Informasi untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam memanfaatkan TI, memberikan informasi jenis layanan dan berkomunikasi dengan masyarakat Memfasilitasi sarana dan prasarana yang tersedia dalam menunjang pelayanan perkembangan teknologi informasi dalam rangka meningkatkan kualitas layanan
TANTANGAN (T):	Strategi S-T: <ul style="list-style-type: none"> Memberdayakan Sumber Daya Manusia yang ada untuk menyediakan layanan yang belum mendapat TI Memfasilitasi Sumber Daya Manusia yang ada untuk meningkatkan kualitas layanan yang ada untuk meningkatkan kualitas layanan publik yang diselenggarakan oleh masyarakat Meningkatkan komitmen pimpinan untuk menyediakan layanan publik yang dapat diakses oleh semua kalangan masyarakat dan meningkatkan kualitas layanan yang diselenggarakan oleh pimpinan Memfasilitasi lahan dan sarana prasarana yang tersedia untuk mendukung pemberian layanan publik 	Strategi W-T: <ul style="list-style-type: none"> Memberikan pelatihan kepada Sumber Daya Manusia di Bidang pengetahuan jenis layanan dan komunikasi publik sehingga mampu memberikan layanan kepada masyarakat belum dapat mengakses layanan online Meningkatkan Kualitas Sarana Prasarana pendukung sehingga mampu memberikan layanan yang ada kepada masyarakat Menyediakan sarana untuk menampung masukan dari masyarakat secara online

Gambar 5. Matrik SWOT

Berdasarkan Gambar 3 di atas dapat dijelaskan bahwa matrik analisa SWOT menghasilkan 4 (empat) strategi utama, yaitu: strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. *Pertama*, strategi SO adalah strategi dengan memanfaatkan kekuatan untuk menggapai peluang yang ada atau disebut Strategi Agresif. *Kedua*, strategi ST adalah strategi untuk mereduksi ancaman atau tantangan dengan memanfaatkan kekuatan atau disebut Diversifikasi Strategi. *Ketiga*, strategi WO adalah strategi untuk memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan yang ada pada situasi ini wajib melakukan perubahan atau penyempurnaan atas strategi yang sebelumnya digunakan. *Keempat*, strategi WT adalah strategi untuk menghindari ancaman untuk mengatasi kelemahan atau disebut strategi bertahan.

Keempat strategi utama di atas diuraikan menjadi beberapa strategi sebagai berikut:

1. Strategi SO, diuraikan menjadi empat strategi, yaitu:
 - Strategi Layanan Publik yang disusun berdasarkan UU 25/2009 dan PMA 65/2016.
 - Memberdayakan sumber daya manusia yang ada untuk meningkatkan kualitas layanan.

- Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komitmen pimpinan untuk menyediakan layanan yang mudah, cepat, efektif, dan efisien.
 - Memanfaatkan sarana dan prasarana serta lahan yang tersedia dalam menangkan peluang perkembangan teknologi informasi dalam rangka meningkatkan kualitas layanan.
2. Strategi ST, diuraikan menjadi empat tindakan, yaitu:
 - Memberdayakan Sumber Daya Manusia yang ada untuk menyediakan layanan yang belum mendapat TI.
 - Memanfaatkan Sumber Daya Manusia yang ada untuk mengedukasi masyarakat tentang layanan publik yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - Meneguhkan komitmen pimpinan untuk menyediakan layanan publik yang dapat diakses oleh semua kalangan masyarakat dan menginformasikan semua jenis layanan yang diselenggarakan oleh pimpinan.
 - Memaksimalkan lahan dan sarana prasarana yang tersedia untuk mendukung pemberian layanan publik.

3. Strategi WO, diuraikan menjadi enam tindakan, yaitu:
 - Menyusun strategi Layanan Publik berdasarkan UU 25/2009 dan PMA 65/2016
 - Memasukkan *feed back* dari pengguna layanan dalam menyusun strategi layanan.
 - Memberikan pelatihan secara online bidang teknologi informasi,

pengetahuan jenis layanan dan komunikasi publik untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam memanfaatkan TI, memberikan informasi jenis layanan dan berkomunikasi dengan masyarakat.

- Memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan untuk Pengintegrasian semua jenis Layanan Publik.
 - Memanfaatkan gaya hidup masyarakat yang terbiasa menggunakan telepon selular untuk mempromosikan jenis layanan yang ada.
 - Meningkatkan kualitas sarana prasarana sehingga mampu mendukung pemberian layanan publik secara digital.
4. Strategi WT, diuraikan menjadi tiga tindakan, yaitu:
- Memberikan pelatihan kepada sumber daya manusia di bidang pengetahuan jenis layanan dan komunikasi publik sehingga mampu memberikan layanan kepada masyarakat belum dapat mengakses layanan *online*.
 - Meningkatkan kualitas sarana prasarana pendukung sehingga membantu SDM yang terlatih untuk mempromosikan jenis layanan yang ada kepada masyarakat.
 - Menyediakan sarana untuk menampung masukan dari masyarakat secara *offline*.

Analisis Potensi Masalah dan Arah Kebijakan Layanan Publik

Untuk mengidentifikasi faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap perumusan

kebijakan untuk meningkatkan kualitas layanan publik, perlu melakukan analisis dengan menggunakan metode *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS). Pemilihan kedua metode ini untuk memperkuat hasil analisis dari kajian pustaka dengan metode CRM, PDCM dan SWOT yang mana metode ini menghasilkan beberapa alternatif strategi peningkatan kualitas layanan keagamaan, sehingga untuk memilih alternatif strategi yang paling tepat memerlukan metode IFAS dan EFAS.

Menentukan Pengaruh Faktor Internal terhadap Alternatif Strategi

Faktor internal yang berpengaruh terhadap alternatif strategi yang dipilih, yaitu faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Faktor kekuatan terdiri dari:

- Komitmen pimpinan untuk pelayanan publik yang mudah dan berkualitas.
- Tersedianya sumber daya manusia dalam jumlah yang mencukupi.
- Tersedianya sarana dan prasarana kantor.
- Tersedianya lahan kosong di area kantor.

Hasil analisis faktor kekuatan sebagai berikut:

Tabel 4. Rekapitulasi Bobot dan Rating Faktor Kekuatan

No.	Faktor Kekuatan	Bobot	Rating	Jumlah
1.	Komitmen pimpinan untuk pelayanan publik yang mudah dan berkualitas	0,15	2	0,30
2.	Tersedianya sumber daya manusia (SDM)	0,15	3	0,45
3.	Tersedianya sarana dan prasarana kantor	0,10	2	0,20
4.	Tersedianya lahan kosong di area kantor	0,05	2	0,10
Jumlah		0,45		1,05

Sedangkan faktor kelemahan terdiri dari:

- Rendahnya kualitas SDM di bidang Teknologi informasi (TI).
- Rendahnya kaulitas sarana prasarana pendukung layanan publik.
- Kebijakan layanan publik yang belum mengakomodasi masukan penerima layanan.
- Sistem aplikasi layanan publik belum terintegrasi.

Hasil analisis faktor kelemahan sebagai berikut:

Tabel 5. Rekapitulasi Bobot dan Rating Faktor Kelemahan

No.	Faktor Kelemahan	Bobot	Rating	Jumlah
1.	Rendahnya kualitas SDM di bidang TI	0,20	1	0,2
2.	Rendahnya kualitas sarana prasarana pendukung layanan publik	0,10	4	0,4
3.	Kebijakan layanan publik belum mengakomodasi masukan penerima layanan	0,15	3	0,45
4.	Sistem aplikasi layanan publik belum terintegrasi	0,10	2	0,2
Jumlah		0,55		1,25

Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor kekuatan (Tabel 4) dan faktor kelemahan (Tabel 5), menunjukkan faktor internal berpengaruh negatif terhadap alternatif strategi dimana jumlah nilai bobot kali rating faktor kelemahan lebih besar dibandingkan faktor kekuatan dimana nilai kelemahan 1,25 dan nilai kekuatan 1,05.

Menentukan Pengaruh Faktor Eksternal terhadap Alternatif Strategi

Faktor internal yang berpengaruh terhadap alternatif strategi yang dipilih yaitu faktor peluang dan faktor tantangan/ancaman. Faktor peluang terdiri dari:

- Regulasi pemerintah pusat terkait layanan publik dengan diterbitkannya UU 25/2009 dan PMA 65/2016.

- Teknologi informasi yang memungkinkan pemberian layanan publik yang mudah, cepat, efektif, dan efisien.
- Penggunaan telpon seluler yang sudah menjadi gaya hidup masyarakat.
- Tersedianya pelatihan di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Publik secara *online*.

Hasil analisis faktor peluang sebagai berikut:

Tabel 6. Rekapitulasi Bobot dan Rating Faktor Peluang

No.	Faktor Peluang	Bobot	Rating	Jumlah
1.	Regulasi pemerintah pusat terkait Layanan Publik dengan diterbitkannya UU 25/2009 dan PMA 65/2016	0,15	3	0,45
2.	Teknologi informasi yang memungkinkan pemberian layanan publik yang mudah, cepat, efektif dan efisien	0,20	4	0,80
3.	Penggunaan telepon selular yang sudah menjadi gaya hidup masyarakat	0,10	2	0,20
4.	Tersedianya pelatihan di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Publik secara <i>online</i>	0,10	3	0,30
Jumlah		0,55		1,75

Sedangkan faktor ancaman/tantangan terdiri dari:

- Kemajuan Teknologi Informasi (TI) yang belum dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat.
- Masih rendahnya pengetahuan masyarakat tentang Layanan Publik yang diselenggarakan pemerintah.

Hasil analisis faktor Ancaman sebagai berikut:

Tabel 7. Rekapitulasi Bobot dan Rating Faktor Ancaman

No.	Faktor Ancaman	Bobot	Rating	Jumlah
1.	Kemajuan Teknologi Informasi (TI) yang belum dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat	0,25	3	0,75
2.	Masih rendahnya pengetahuan masyarakat tentang Layanan Publik yang diselenggarakan pemerintah	0,20	2	0,40
Jumlah		0,45		1,15

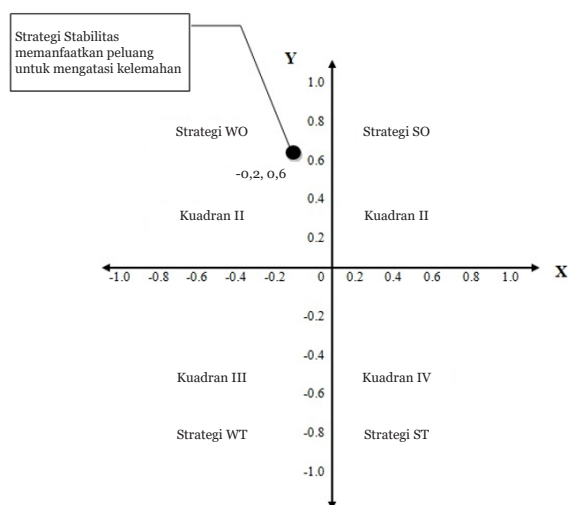
Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor peluang (Tabel 6) dan faktor ancaman (Tabel 7), menunjukkan faktor eksternal berpengaruh positif terhadap alternatif strategi dimana jumlah nilai bobot kali rating faktor peluang lebih besar dibandingkan faktor ancaman dimana nilai faktor peluang 1,75 dan nilai faktor ancaman 1,15.

Hasil analisis faktor internal dan faktor eksternal menentukan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan, dengan rekapitulasi perhitungan sebagai berikut:

Tabel 8. Rekapitulasi Perhitungan Nilai Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal	Faktor Eksternal
X=Kekuatan-Kelemahan	Y=Peluang-Ancaman
X = 1,05 - 1,25	Y = 1,75 - 1,15
X = -0,20	Y = 0,60

Berdasarkan hasil rekapitulasi perhitungan nilai faktor internal dan eksternal (Tabel 8) dapat dilihat faktor internal berpengaruh negatif dengan nilai X = -0,20 dan faktor eksternal berpengaruh positif dengan nilai Y = 0,6 sehingga kordinat nilai ditampilkan dalam grafik berikut:



Gambar 6. Grafik IFAS dan EFAS

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan beberapa kelemahan yang akan menghambat pelaksanaan strategi layanan publik seperti:

1. Rendahnya Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) di bidang Teknologi Informasi dan pengetahuan jenis layanan serta komunikasi publik;
2. Rendahnya kualitas sarana prasarana pendukung layanan publik seperti belum tersedianya sarana penyandang disabilitas, ruang laktasi, kamar mandi, perangkat jaringan, jaringan internet dan akses point;
3. Kebijakan Layanan Publik belum partisipatif karena belum dibentuk Tim Pengelola umpan balik masyarakat sehingga informasi dari masyarakat belum dipertimbangkan dalam merumuskan kebijakan layanan;
4. Layanan Publik belum terintegrasi karena keterbatasan sarana prasarana seperti perangkat jaringan, sistem aplikasi dan jaringan internet di PTSP.

Di samping kelemahan terdapat tantangan/ ancaman yang berpengaruh untuk menghambat pelaksanaan strategi layanan publik, antara lain:

1. Kemajuan Teknologi Informasi (TI) yang belum dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat karena keterbatasan kemampuan masyarakat menguasai TI sehingga memerlukan edukasi;
2. Masih rendahnya pengetahuan masyarakat tentang Layanan Publik yang diselenggarakan pemerintah karena publikasi layanan masih dilakukan di PTSP sehingga hanya yang mengajukan permohonan layanan

yang mendapat informasi tentang jenis layanan yang ada.

Untuk mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman penyelenggara layanan dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Kekuatan yang dapat dimanfaatkan antara lain:

1. Komitmen Pimpinan dalam mewujudkan layanan publik yang mudah dan berkualitas dalam memberikan akses data;
2. Tersedianya Sumber Daya Manusia dengan jumlah yang memadai;
3. Tersedianya sarana dan prasarana kantor;
4. Tersedianya lahan untuk pembangunan gedung pelayanan.

Sedangkan peluang yang dapat digunakan meliputi:

1. Regulasi pemerintah pusat terkait Publik dengan diterbitkannya UU 25/2009 dan PMA 65/2016;
2. Teknologi informasi yang memungkinkan pemberian layanan publik yang mudah, cepat, efektif dan efisien;
3. Penggunaan telepon selular yang sudah menjadi gaya hidup masyarakat;
4. Tersedianya pelatihan di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Publik secara *online*.

Hasil perhitungan dengan metode IFAS dan EFAS diperoleh hasil nilai faktor internal -0,2 dan faktor eksternal 0,6 sehingga kordinat berada pada kuadran II, untuk itu strategi yang tepat untuk mendukung layanan publik adalah strategi stabilitas dengan memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan.

Rekomendasi

Dalam rangka meningkatkan kualitas layanan keagamaan, penulis merekomendasikan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tabanan untuk mengambil kebijakan berikut:

1. Mengubah metode perumusan kebijakan layanan publik dengan mengakomodir umpan balik (feed back) masyarakat dalam menentukan jenis layanan sehingga layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat terutama masyarakat yang berkebutuhan khusus (disabilitas);
2. Memberikan pelatihan baik secara daring maupun luring di bidang Teknologi informasi, pengetahuan jenis layanan dan komunikasi publik untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam memanfaatkan TI, memberikan informasi jenis layanan dan berkomunikasi dengan masyarakat;
3. Mengembangkan sistem aplikasi berbasis WEB untuk mengintegrasikan seluruh layanan yang diselenggarakan sehingga mudah diakses oleh masyarakat.
4. Melakukan publikasi dan promosi jenis layanan yang diselenggarakan melalui berbagai platform media sosial seperti Whatsgroup, Facebook, Tiktok, Youtube dan Situs WEB;
5. Melakukan pengadaan sarana prasarana yang mendukung aplikasi layanan publik yang dikembangkan seperti perangkat jaringan, jaringan internet dan akses point;
6. Melaksanakan rekomendasi sesuai rencana aksi berikut:

Tabel 9. Matrik Rencana Aksi

No.	Kebijakan	Waktu Pelaksanaan	Pelaksana
1.	Mengubah strategi layanan publik dengan mengakomodir umpan balik masyarakat	Bulan Januari sd Maret 2023	Tim Penyusun Kebijakan
2.	Memberikan pelatihan di bidang TI, pengetahuan jenis layanan dan komunikasi publik	Bulan Januari sd Maret 2023	Bagian Kepegawaian
3.	Mengembangkan sistem aplikasi berbasis WEB untuk mengintegrasikan seluruh layanan yang diselenggarakan	Bulan Januari sd Juni 2023	Pihak ke 3 (Web Developer)

4.	Melakukan publikasi dan promosi jenis layanan yang diselenggarakan melalui berbagai platform media sosial seperti Whatsgroup, Facebook, Tiktok, Youtube dan Situs WEB	Bulan Juni sd Desember 2023	Tim Humas
5.	Melakukan pengadaan sarana prasarana yang mendukung aplikasi layanan publik yang dikembangkan	Bulan Januari sd Maret 2023	Pihak ke 3 (melalui e-katalog)

Sumber: Matrik SWOT, data diolah

REFERENSI

- Buchanan, L. (2010). *A Business Framework for CRM & Social CRM*.
- Budiardjo, Eko K. dan Prasetyo, A. (2008). “Kesamaan Antara *Front-CRM* dengan *Dynamic-CRM* Sebagai *Customer Elationship Management (CRM) Framework*”, Sesindo2008-ITS.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis (Empat)*. Penerbit Salemba Empat.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*.
- Hariani, D. (2006). *Analisa Kebijakan Pelayanan Publik di Kabupaten Gianyar*.
- Kusmayadi, d. S. (2000). *Metodologi Penelitian dalam Bidang Kepariwisata*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Mariano, S. (2018). *Jurnal Penerapan E-Goverment dalam Pelayanan Publik di Kabupaten Sidoarjo*.
- Menteri Agama RI. (2016). Peraturan Menteri Agama Nomor 65 Tahun 2016 tentang Pelayanan Terpadu pada Kementerian Agama.
- Nisak, Z. (2013). “Analisis SWOT untuk Menentukan Strategi Kompetitif”. Dalam, *Jurnal Ekonomi* 4.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations Harvard Business Review*.
- Rangkuti, F. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2013). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Republik Indonesia. (2009). Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Robinson, P. (1997). *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Binarupa.
- S.Winer, R. (2001). "A Framework for Customer Relationship Management". Dalam, *Jurnal California Management Review*, 43.
- Siagian, P. (2005). *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Bandung: Bumi Aksara.
- Suharyana, Y. (2017). *Implementasi E-Government untuk Pelayanan Publik di Provinsi Banten*.
- Sutrisno. (1990). *Metodologi Research III*.
- Utami, M. C. (2012). "Analisis SWOT pada Strategi Bisnis dalam Kompetisi Pasar (Studi Kasus: Toko Pojok Madura)". Dalam, *Studi Informatika: Jurnal Sistem Informasi*.
- Yusanto, M. I., & Wijayakusuma, M. K. (2003). *Menggagas Strategis Prespektif Syariah*. Khairul Bayaa.
- Zed, M. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

