

Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Kerja Sama dan Humas dengan Metode SWOT dan QSPM di Kawasan CSC-BG LIPI

Analysis of Performance Improvement Strategy of Cooperation and Public Relations Service with SWOT and QSPM Method in CSC-BG LIPI Area

Ika Susanti¹

Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)
Gedung BJ. Habibie, Jl. M.H. Thamrin No. 8, Kecamatan Menteng, Jakarta Pusat
Telp. dan Fax. 021-3169059

(Diterima 16/03/22; Disetujui 22/11/22)

Abstract

The result of public satisfaction index of cooperation and public relations services in the CSC-BG LIPI area shows that the service quality is still in poor condition and there is a gap between performance and importance of science service. This study aimed to determine the correct strategy to improve service performance and researcher's trust in CSC-BG LIPI's area service. This study used descriptive qualitative approach, with triangulation data from participatory observation, in-depth interviews, and Focus Group Discussion methods. The data were analyzed with the SWOT instrument to determine alternative performance improvement strategies, and QSPM to determine the priority of performance improvement strategies. The results of the IE analysis was an internal value of 2.515 and an external value of 2.420. These result showed that the position was in the growth strategy that suitable to keep current good service performance and to vary on specific service product which had poor performance. The results of the SWOT and QSPM analysis showed that the influence of external strategic factors was greater than internal strategic factors. This influence affected service performance improvement strategies that focus on managing opportunities against threats. The priority of this strategy lied in service, infrastructure, competency, function and authority of CSC-BG LIPI area.

Keywords: *strategy, performance, cooperation and public relations service, SWOT, QSPM.*

Abstrak

Hasil IKM layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI menunjukkan adanya mutu pelayanan yang masih kurang baik, serta kesenjangan antara kinerja pelayanan dan kepentingan layanan sains. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja pelayanan dan kepercayaan peneliti terhadap layanan kawasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode teknik triangulasi, yaitu observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan diskusi kelompok terpumpun. Data dianalisis dengan instrumen SWOT untuk mengetahui alternatif strategi peningkatan kinerja dan QSPM untuk menentukan prioritas strategi peningkatan kinerja. Hasil analisis IE dengan nilai internal 2,515 dan nilai eksternal 2,420. Hal ini menunjukkan posisi pada strategi pertumbuhan, untuk mempertahankan kinerja pelayanan yang

¹ Email: nn.ikasusanti001@gmail.com

telah baik dan melakukan diversifikasi produk spesifikasi pelayanan pada kinerja pelayanan yang kurang baik. Hasil analisis SWOT dan QSPM menunjukkan adanya pengaruh faktor strategis eksternal yang lebih besar dibanding faktor strategis internal. Pengaruh ini berimplikasi terhadap strategi peningkatan kinerja pelayanan yang difokuskan pada pengelolaan peluang terhadap ancaman. Prioritas strategi terletak pada layanan, sarana prasarana, kompetensi, serta fungsi dan kewenangan kawasan CSC-BG LIPI.

Kata kunci: strategi, kinerja, pelayanan kerja sama dan humas, SWOT, QSPM.

1. PENDAHULUAN

Layanan kerja sama dan humas di kawasan *Cibinong Science Center – Botanical Garden* Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (CSC-BG LIPI) merupakan salah satu fungsi layanan pendukung Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Iptek), yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pendukung peneliti. Layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG merupakan bagian dari Biro Kerja Sama, Hukum, dan Hubungan Masyarakat (BKHH) LIPI, yang dibentuk berdasarkan Peraturan LIPI Nomor 5 Tahun 2019 tentang Redistribusi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan LIPI. Peraturan tersebut menjadi dasar pembagian kewenangan, penggolongan tugas, dan fungsi unit kerja pendukung peneliti, sebagai bagian dari proses reorganisasi LIPI pada awal tahun 2019.

Terbitnya peraturan tersebut juga menyebabkan perubahan pola kerja layanan pendukung Iptek LIPI di kawasan tersebut. Jika sebelum reorganisasi kebutuhan layanan sains peneliti dipenuhi oleh unit kerjanya masing-masing, maka setelah reorganisasi, kebutuhan layanan sains dipenuhi oleh layanan pendukung Iptek di kawasan. Pelayanan yang diberikan berdasarkan Surat Perintah Kepala LIPI Nomor B-11814/KP.06.01/XII/2020 dan B-12049/K/KP.06.01/XII 2020 tanggal 29 Desember 2020. Surat Perintah ini dikeluarkan sebagai langkah yang berkesinambungan dalam penataan organisasi dan sumber daya manusia di lingkungan LIPI.

Pengelola layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI memberikan layanan sains kepada peneliti pada empat unit kerja (Pusat Penelitian/Puslit), yaitu: Puslit Biologi, Puslit Bioteknologi, Puslit Biomaterial, dan Puslit Limnologi. Layanan sains yang diberikan kepada peneliti meliputi empat jenis pelayanan, yaitu: kerja sama, informasi publik, hubungan media dan antar lembaga, serta fasilitasi pemasyarakatan Iptek. Pengelola layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI terdiri dari pejabat fungsional Pranata Humas Ahli Pertama sebanyak empat orang, Ahli Muda sebanyak lima orang, dan Ahli Madya (berperan sebagai koordinator) sebanyak satu orang. Sepuluh orang pengelola layanan ini, harus melayani peneliti di kawasan CSC-BG LIPI yang berjumlah 436 orang, dengan kegiatan penelitian yang terus meningkat (Susanti, 2020).

Sebagai kawasan zona integritas, BKHH telah melakukan survei kepuasan peneliti terhadap kinerja pelayanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI pada bulan Agustus – September 2020. Survei kepuasan peneliti dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Permenpan RB RI) Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Hasil survei menunjukkan bahwa nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) kinerja pelayanan kerja sama 77,10 (Baik); pelayanan informasi publik 76,93 (Baik); pelayanan hubungan media dan antar lembaga 77,13 (Baik); serta pelayanan fasilitasi pemasyarakatan Iptek 75,85 (Kurang Baik). Selain kepuasan peneliti, hasil survei juga menunjukkan adanya kesenjangan kinerja pelayanan dan kepentingan layanan sains pada indikator persyaratan, prosedur, waktu penyelesaian, produk spesifikasi, kompetensi pelaksana, dan penanganan pengaduan (Susanti, 2020).

Nilai kepuasan kinerja pelayanan yang kurang baik serta ditemukannya kesenjangan kinerja dan kepentingan pelayanan kerja sama dan humas, menunjukkan adanya permasalahan yang dihadapi oleh pengelola layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI. Hal ini memerlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pelayanan, dengan mempertimbangkan faktor-faktor strategis internal, yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*), serta faktor-faktor strategis eksternal, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki dan dihadapi oleh pengelola layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI.

Kekuatan yang dimiliki akan dipertahankan sebagai modal dasar pelayanan kerja sama dan humas yang baik. Sedangkan kelemahan yang dimiliki, akan diperbaiki dan ditingkatkan, agar menjadi kekuatan bagi pengelola layanan kerja sama dan humas. Peluang yang dihadapi akan dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja pelayanan kerja sama dan humas. Sedangkan ancaman yang dihadapi, akan dikelola dengan strategi yang tepat, agar menjadi peluang bagi pengelola layanan kerja sama dan humas. Hal ini sejalan dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, sesuai ketentuan pada Permenpan RB RI Nomor 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas.

Pada penelitian sebelumnya, analisis SWOT dan QSPM digunakan untuk menentukan strategi peningkatan kinerja pada perusahaan-perusahaan swasta, tanpa mempertimbangkan hasil penilaian kepuasan konsumen. Pada penelitian ini, analisis SWOT dan QSPM digunakan pada instansi pemerintah yang lingkup pelayanannya lebih luas, dengan mempertimbangkan hasil penilaian kepuasan masyarakat pada IKM yang masih kurang baik. Hal ini memiliki kesinambungan proses untuk perbaikan internal maupun eksternal, serta menjadi dasar yang kuat dalam menentukan strategi peningkatan kinerja pelayanan kerja sama dan humas. Selain itu, urgensi penelitian ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan peneliti terhadap layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI pasca reorganisasi, akibat adanya perpindahan tugas dan fungsi layanan sains yang cukup signifikan dari unit kerja ke kawasan. Layanan sains sangat bermanfaat bagi peneliti untuk membangun kerja sama dengan berbagai instansi/perguruan tinggi/media dan melakukan diseminasi hasil penelitiannya kepada masyarakat.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi peningkatan kinerja pelayanan kerja sama dan humas, dengan mempertimbangkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dimiliki dan dihadapi oleh pengelola layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI. Formulasi strategi peningkatan kinerja pelayanan akan disusun dalam Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) untuk menentukan *SO strategys*, *WO strategys*, *ST strategys*, dan *WT strategys*. Selain itu, digunakan formulasi strategi QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk menentukan prioritas alternatif dalam strategi peningkatan pelayanan kerja sama dan humas bagi peneliti di lingkungan CSC-BG LIPI.

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Pengelola layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI memberikan layanan publik kepada peneliti berdasarkan Peraturan LIPI Nomor 21 Tahun 2019 tentang Budaya Pelayanan Prima di Lingkungan LIPI, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pelaksana layanan, menumbuhkan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan terbaik dan membentuk sikap, serta perilaku melayani. Sedangkan layanan sains diatur berdasarkan Peraturan LIPI Nomor 18 Tahun 2020 tentang Layanan Sains LIPI. Layanan sains bertujuan untuk menyediakan akses pemanfaatan sumber daya penelitian, pengembangan, dan/atau pengkajian (*Litbangji*), memfasilitasi kolaborasi aktivitas kreatif

berbasis Iptek, meningkatkan kolaborasi dan memperluas jejaring kerja sama untuk meningkatkan *Litbangji*, serta meningkatkan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia dalam kerangka sistem inovasi nasional.

Layanan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kinerja yang oleh Gibson, Ivancevich (1997), didefinisikan sebagai pekerjaan dan hasil yang dicapai. Kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja meliputi pembahasan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan efektivitas.

Moehertino (2010) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan Mangkunegara (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas, yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tolok ukur dari kinerja, yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi, diperlukan strategi yang tepat dalam peningkatan kinerja. Menurut Chandler (1962), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi terkait tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Diamond & Argyris, (1987) mendefinisikan strategi sebagai respons secara terus-menerus maupun adaptif, terhadap peluang dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi. Sedangkan Amirullah (2015) menjelaskan strategi sebagai suatu kesatuan rencana perusahaan yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu, untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi juga merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat, terus-menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan (Sedarmayanti, 2016).

Menurut Sedarmayanti (2016), perancangan strategi atau formulasi strategi adalah pelaksanaan strategi yang diawali dengan perumusan visi, misi, dan nilai. Kemudian dilanjutkan dengan menganalisis/mencermati lingkungan internal dan eksternal. Formulasi strategi yang tepat dalam peningkatan kinerja dapat dianalisis dengan metode SWOT, yang merupakan akronim dari *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Menurut Kolter *et al.*, (2008), analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Sedangkan menurut Rangkuti (2012), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis, untuk merumuskan strategi organisasi.

Selain SWOT, analisis juga dilakukan lebih mendalam dengan metode QSPM. Menurut Mubarrok (2016), QSPM merupakan alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Sedarmayanti (2016) menjelaskan QSPM sebagai teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan.

Dalam penelitian sebelumnya, analisis SWOT dan QSPM digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan swasta. Permasalahan utama di perusahaan tersebut adalah kurangnya tingkat disiplin kerja karyawan, yang terlihat dari adanya kasus pegawai yang tidak hadir untuk bekerja serta pegawai yang datang terlambat. Hal ini mengakibatkan tidak efektifnya waktu untuk bekerja. Setelah mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui kuesioner yang telah disebarakan kepada informan yang sudah dipilih, kemudian ditentukan matriks IFE, EFE, dan IE untuk menentukan posisi perusahaan. Posisi perusahaan menunjukkan berada di kuadran I (*grow and built*).

Berdasarkan analisis matriks SWOT dan matriks IE, dihasilkan tiga alternatif strategi, yaitu program peningkatan kompetensi karyawan, program pelatihan *leader* dan karyawan untuk posisi strategis, serta membangun kedisiplinan dengan *reward and punishment* yang ketat. Hasil dari perhitungan menggunakan analisis matriks QSPM didapatkan alternatif strategi utama yang memiliki nilai skor tertinggi, yaitu program peningkatan kompetensi karyawan (Widarman *et al.*, 2020).

Sedangkan pada penelitian di perusahaan swasta lainnya, diketahui perusahaan tersebut berada pada posisi *hold and maintain*, sehingga strategi yang sebaiknya dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis SWOT merekomendasikan perusahaan harus melakukan strategi *Strength-Opportunity* (SO), mencakup tiga alternatif strategi yang kemudian diurutkan dengan matriks QSPM untuk mendapatkan strategi prioritas. Hasil matriks QSPM mengurutkan tiga alternatif strategi, yaitu: 1) strategi memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa pasar potensial; 2) strategi memperbaiki dan menjaga kualitas produk untuk mempertahankan koneksi pelanggan; dan 3) strategi memberikan diskon dan pelayanan yang baik untuk menjaga loyalitas pelanggan. Ketiga strategi tersebut menjadi saran manajemen strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Strategi yang sebaiknya diprioritaskan oleh perusahaan adalah memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa pasar potensial (Qanita, 2020).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan perhitungan bobot dan rating sebagai penunjang dalam kegiatan penelitian. Data kualitatif diperoleh dengan metode triangulasi teknik, yakni peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama (Sugiyono, 2008). Peneliti menggabungkan metode observasi partisipatif dan wawancara mendalam terhadap informan, yaitu pengelola layanan kerja sama dan humas sebanyak sepuluh orang. Serta melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk memverifikasi hasil pengolahan data, menghimpun masukan dan saran, serta menentukan strategi perbaikan kinerja pelayanan kerja sama dan humas.

Observasi partisipatif dilakukan oleh peneliti dengan terlibat dalam kegiatan sehari-hari, ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya (Sugiyono, 2008). Wawancara mendalam dilakukan sebagai teknik pengumpulan data pada studi pendahuluan, menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan mengetahui hal-hal dari informan yang lebih mendalam (Sugiyono, 2008). Sedangkan FGD menurut Irwanto (2006), merupakan suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Pada penelitian ini, FGD digunakan sebagai metode sekunder pengumpulan data yang hasilnya akan digunakan untuk melengkapi dan mendukung hasil wawancara mendalam.

Peneliti juga melakukan dokumentasi untuk mencatat dari berbagai sumber data, mengelompokkan dalam data yang sama, mencari hubungan data satu sama lain, dan mengonfirmasi pada informan bila ada data yang meragukan (Sugiyono, 2008). Selain itu, teknik pengumpulan data juga dilakukan dengan studi literatur penelitian-penelitian sebelumnya dan teori/konsep yang mendukung penelitian terkait.

Selanjutnya, faktor-faktor strategis dihitung berdasarkan tingkat signifikansi untuk menentukan nilai bobot dan rating. Kemudian, posisi kinerja pelayanan humas ditentukan dalam matriks evaluasi internal eksternal, SWOT, dan QSPM. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*). Namun, secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Formulasi strategis disusun menggunakan hasil analisis SWOT, dengan menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Model penggabungan pada Matriks SWOT yang digunakan untuk memecahkan isu strategis perusahaan/organisasi, yaitu: *SO strategys* (menggunakan kekuatan untuk merebut peluang), *WO strategys* (meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada), *ST strategys* (menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman), dan *WT strategys* (meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman) (Rangkuti, 2011). Sedangkan analisis QSPM direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (Sedarmayanti, 2016).

Penelitian dilakukan di kawasan CSC-BG LIPI, Jalan Raya Bogor Km. 46, Cibinong, Kabupaten Bogor. Lokasi penelitian ini dipilih karena kawasan CSC-BG LIPI merupakan wilayah zona integritas yang strategis, dengan adanya empat unit kerja (Puslit) yang dilayani, yaitu: Puslit Biologi, Puslit Bioteknologi, Puslit Biomaterial, dan Puslit Limnologi. Puslit-puslit di kawasan CSC-BG LIPI ini mempunyai jumlah peneliti yang cukup banyak dan kegiatan penelitian yang terus meningkat, sehingga kebutuhan terhadap layanan kerja sama dan humas pun semakin tinggi. Adanya pertimbangan efisiensi biaya, tenaga, dan waktu, juga menjadi alasan peneliti dalam menentukan lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan dalam waktu tiga bulan, yaitu pada Januari - Maret 2021.

Langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Melakukan observasi partisipatif di lokasi penelitian, untuk mengetahui kondisi pelayanan kerja sama dan humas yang sebenarnya. Peneliti berpartisipasi aktif dengan terlibat langsung dalam kegiatan pelayanan, melakukan apa yang dikerjakan pengelola layanan kerja sama dan humas, serta ikut merasakan suka dukanya.
2. Melakukan identifikasi faktor-faktor strategis internal, eksternal, dan tingkat signifikan masing-masing faktor strategis, melalui metode wawancara mendalam terhadap sepuluh orang pengelola layanan kerja sama dan humas. Peneliti menggunakan metode wawancara semi-struktur, yaitu dengan membawa instrumen sebagai pedoman dalam wawancara, sekaligus menggali informasi, pendapat dan ide-ide informan, serta mencatat sebagai catatan penelitian (Sugiyono, 2017). Peneliti menggali faktor-faktor strategis internal yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*), serta faktor-faktor strategis eksternal, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), yang selanjutnya direkapitulasi.
3. Menentukan tingkat signifikan masing-masing faktor strategis ditentukan dengan skala 1 = kurang signifikan, 2 = cukup signifikan, 3 = signifikan, dan 4 = sangat signifikan. Faktor-faktor strategis yang digunakan ialah faktor yang mempunyai nilai signifikan ≥ 30 (untuk 10 orang, nilai rata-rata 3 = signifikan).
4. Menghitung bobot nilai dari masing-masing faktor strategis internal dan eksternal berdasarkan nilai signifikan. Nilai bobot masing-masing faktor strategis internal merupakan perbandingan antara nilai signifikan masing-masing faktor strategis internal dengan jumlah nilai signifikan faktor strategis internal. Sedangkan bobot nilai masing-masing faktor strategis eksternal merupakan perbandingan antara nilai signifikan masing-masing faktor strategis eksternal dengan jumlah nilai signifikan faktor strategis eksternal. Bobot nilai mulai dari skala 1 (sangat penting) sampai dengan 0 (tidak penting) untuk melihat dampak terhadap faktor strategis.
5. Menentukan nilai rating dari masing-masing faktor strategis internal dan eksternal berdasarkan interval nilai signifikan terendah hingga tertinggi. Nilai rating dari skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kinerja pelayanan kerja sama dan humas. Apabila kekuatan dan peluang semakin besar diberikan nilai 4, dan bila kekuatan dan peluang semakin kecil diberikan nilai 1.

- Sebaliknya, kelemahan dan ancaman semakin besar diberikan nilai 1, dan bila kelemahan dan ancaman semakin kecil diberikan nilai 4 (Rangkuti, 2012).
6. Menentukan matriks faktor strategis internal (IFE/*Internal Factors Evaluation*) untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka kekuatan dan kelemahan kinerja pelayanan kerja sama dan humas.
 7. Menentukan matriks faktor strategis eksternal (EFE/*Eksternal Factors Evaluation*) untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal dalam kerangka peluang dan ancaman kinerja pelayanan kerja sama dan humas.
 8. Menentukan matriks internal eksternal (IE/*Internal Eksternal*) untuk merumuskan posisi kinerja pelayanan humas dalam matriks IE berdasarkan skor total IFE dan EFE. Skor total IFE 3 - 4 tergolong kuat, 2 - 2,99 termasuk rata-rata, dan 1 - 1,99 dikategorikan lemah. Skor total EFE 3 - 4 termasuk tinggi, 2 - 2,99 kategori sedang, dan 1 - 1,99 tergolong rendah (Widarman *et al.*, 2020).
 9. Menentukan alternatif strategi yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam pada matriks SWOT dengan melakukan FGD. Pada tahap ini, peneliti melakukan FGD dengan pengelola layanan kerja sama dan humas sebanyak sepuluh orang. FGD bertempat di Gedung Layanan Kerja Sama dan Humas kawasan CSC-BG LIPI. Dalam hal ini peneliti berperan sebagai fasilitator diskusi. FGD bertujuan untuk memverifikasi hasil pengolahan data, menghimpun masukan dan saran, serta menentukan alternatif strategi layanan kerja sama dan humas. Hal ini untuk mendapatkan *SO strategys*, *WO strategys*, *ST strategys*, dan *WT strategys* pada matriks SWOT.
 10. Menentukan prioritas alternatif strategi yang telah dihasilkan dari analisis SWOT dengan analisis QSPM. Nilai rating pada masing-masing strategi ditentukan dengan metode wawancara mendalam kepada koordinator pengelola layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian didapatkan data profil informan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, dan jabatan fungsional, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan

Usia	21-30	31-40	41-50
(orang)	1	1	8
Jenis Kelamin	Laki-laki	Perempuan	
(orang)	2	8	
Pendidikan	S1	S2	
(orang)	6	4	
JF Pranata Humas	Pertama	Muda	Madya
(orang)	4	5	1

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2021.

Tabel 1 menunjukkan bahwa berdasarkan usianya, informan terbanyak berusia 41 - 50 tahun sebanyak 8 orang. Jenis kelamin terbanyak adalah perempuan, sebanyak 8 orang. Tingkat pendidikan terbanyak adalah S1, sebanyak 6 orang. Jabatan Fungsional Pranata Humas terbanyak pada Tingkat Muda sebanyak 5 orang. Satu orang Pranata Humas Madya menjabat sebagai Koordinator Layanan Kerja Sama dan Humas, serta 9 orang Pranata Humas Pertama dan Muda menjabat sebagai Staf Pengelola Layanan Kerja Sama dan Humas di kawasan CSC-BG LIPI.

Hasil wawancara mendalam didapatkan data faktor-faktor strategis SWOT, yaitu *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), sebagaimana ditampilkan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Faktor-faktor Strategis *Strengths* dan *Weakness*

	KEKUATAN				KELEMAHAN			
Resp 1	Kompetensi SDM yang berpengalaman di bidangnya	Koordinasi dengan stakeholder yang baik	Kerja sama yang terpelihara dengan para peneliti		Kurangnya kesempatan dalam mengembangkan diri	Pekerjaan sangat teknis		
Resp 2	Latar belakang pendidikan yang mumpuni	Tim yang solid			Sarana prasarana kerja yang terbatas	belum adanya SOP dalam bekerja	posisi jabatan manajer yang tidak ada di dalam struktur LIPI	Kewenangan manajer yang terbatas jika dibandingkan pejabat
Resp 3	SDM yang kompeten	Tim yang solid dengan kerja sama yang baik	Kerja sama yang baik dengan internal maupun eksternal LIPI	Lokasi layanan yang strategis	Sarana prasarana kerja yang terbatas (<i>handycam, camera, tripod, mikrofon, laptop</i>)	Kewenangan koordinator yang terbatas, karena bukan struktural	Prosedur kerja belum jelas	
Resp 4	Kompetensi SDM humas yang baik	Kerja sama SDM humas yang baik	Komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan, dan antar anggota tim	Koordinasi mudah dilakukan, karena ada pembagian tugas yang jelas	Sarana prasarana kerja yang terbatas seperti kamera, laptop, ATK	Prosedur belum jelas	Diperlukan pelatihan meningkatkan <i>skill</i> SDM Humas	
Resp 5	Tim yang kompak dan setara	Banyaknya kesempatan <i>sharing knowledge</i> dari senior ke junior			Kompetensi SDM tidak merata	Sarana prasarana kurang mendukung, khususnya peralatan liputan	Instruksi dari pusat sering membingungkan dan tidak tepat waktu	
Resp 6	Banyaknya kegiatan yang dilakukan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan kreativitas				Ruang kerja yang kurang nyaman/tidak ideal.	ATK belum terpenuhi.	Prosedur perjalanan dinas belum optimal/bahkan kita tidak tahu seperti apa pertanggungjawabannya ketika ada tugas di luar CSC.	Perlu ditambah SDM yang mumpuni di bidangnya, seperti bisa infografis, video dan fotografi
Resp 7	SDM komunikatif dan pro aktif dalam bertanya dan ditanya terhadap informasi	SDM responsif, tidak menunda-nunda dalam melayani kebutuhan satuan kerja	SDM kompetitif, <i>skill</i> dan kompetensi dapat diandalkan menyelesaikan tugas fungsi humas dan Kerjasama (dalam level tertentu)		Alat Dokumentasi kurang lengkap/modern, perlu diperbaharui (<i>update</i>)		<i>Skill</i> belum merata dalam hal spesifik seperti desain, video (humas) dan Legal (kerja sama), perlu diupdate <i>skill</i> dan <i>capacity building</i>	
Resp 8	Kompetensi heterogen saling melengkapi	Pengalaman berbeda, dari satuan kerja yang berbeda-beda	Fungsional sama, bisa saling <i>sharing</i>	Tim saling mendukung	Sarana prasarana terbatas	Prosedur belum jelas		
Resp 9	Kompetensi SDM humas yang mumpuni	Kerja sama SDM humas yang baik dan solid			Sarana prasarana kerja yang terbatas	Prosedur belum jelas		
Resp 10	SDM informatif, Humas, selalu <i>update</i> informasi terbaru dari pusat ke Satker dan sebaliknya	Semangat tim untuk meningkatkan kompetensi dan berkompetisi secara sehat			Anggaran operasional yang terbatas	Kurangnya kesempatan mengikuti pelatihan		

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Tabel 2 menunjukkan faktor-faktor strategis kekuatan berupa tim yang solid, kemampuan kerja sama, semangat tim, banyak kesempatan *sharing knowledge*, hasrat bidang tertentu, pengalaman berbeda karena satker yang berbeda, lokasi strategis, banyaknya kegiatan, SDM yang informatif, komunikatif, responsif, proaktif dan kompetitif, pembagian tugas yang jelas, keinginan belajar, serta kompetensi heterogen. Sedangkan kelemahan berupa sarana prasarana terbatas, kewenangan koordinator terbatas, kurang kesempatan mengikuti pelatihan, ruang kerja kurang nyaman, alat tulis kantor sangat terbatas, prosedur perjalanan dinas belum jelas, prosedur kerja belum jelas, anggaran terbatas, instruksi tidak jelas, alat dokumentasi kurang lengkap, serta *skill* belum merata.

Tabel 3 menunjukkan faktor-faktor strategis peluang berupa perlunya diseminasi penelitian, kerja sama dengan instansi pemerintah/swasta, perguruan tinggi, dan media. Sedangkan ancaman berupa reorganisasi tidak jelas, banyak perubahan di masa transisi, redistribusi tidak jelas dan terlalu cepat, kuantitas SDM berkurang yang berdampak pada penyelesaian tugas, formasi humas terbatas, belum ada persepsi yang sama dalam penilaian humas, belum ada peraturan baru untuk pembinaan humas, banyak yang ingin menjadi humas CSC-BG tapi kuota sudah terpenuhi, banyak ASN keluar LIPI, penempatan ASN tidak sesuai formasi dan kompetensi, serta dinamika lembaga memengaruhi psikologis pegawai.

Tabel 3. Faktor-faktor Strategis *Opportunities* dan *Threats*

	PELUANG			ANCAMAN		
Resp 1	Jaringan kerja sama dengan pemerintah daerah/SKPD terkait	Publikasi hasil-hasil riset LIPI		Status kawasan dan organisasi yang belum jelas	Pembagian pekerjaan yang belum sesuai dengan kompetensi	
Resp 2	Meningkatkan jalinan kerja sama dengan media seperti membuat acara <i>live</i> dengan radio atau kolom khusus berita humas LIPI	Peluang diseminasi hasil penelitian LIPI dengan industri		Informasi yang tidak jelas mengenai reorganisasi	Jumlah kebutuhan LIPI akan Pranata Humas yang sangat jauh di bawah eksisting	Keberadaan LIPI yang masih sebagai Kepres sehingga sewaktu waktu dapat dibubarkan
Resp 3	Peluang kerja sama dengan pemda/pemkot, litbang instansi pemerintah/ swasta terkait hasil-hasil penelitian	Peluang kerja sama dengan universitas dan sekolah-sekolah terkait hasil-hasil penelitian	Peluang kerja sama dengan swasta/industri terkait hasil-hasil penelitian	Formasi humas yang terbatas, tidak sesuai dengan jumlah humas yang eksisting	Banyaknya perubahan yang terjadi selama masa transisi reorganisasi LIPI menuju BRIN	Belum ada persepsi yang sama dalam penilaian angka kredit humas
Resp 4	Peluang kerja sama dengan litbang instansi/ universitas	Peluang diseminasi hasil penelitian LIPI dengan industri		Redistribusi pegawai yang belum jelas dan terlalu cepat		
Resp 5	CSC sangat strategis sebagai rumpun sains hayati indonesia	kerja sama dan pengembangan kompetensi dengan <i>stakeholder</i> lebih tinggi		tambal sulam pegawai yang terlalu cepat	Banyak pegawai yang ingin menjadi humas CSC, walaupun kuota pegawai sudah terpenuhi	
Resp 6	Humas CSC LIPI, membantu mendeseminasikan hasil-hasil tulisan/karya peneliti melalui media <i>online</i> , seperti <i>website</i> , media.	Terjadinya kolaborasi antara Tim Humas dan Peneliti	Humas CSC membantu membuat konten berupa video, foto, infografis berupa hasil-hasil riset para peneliti	Penataan SDM tidak sesuai prosedur yang diharapkan, sampai hari ini belum ada informasinya.	Cukup banyak ASN LIPI yang pindah ke Kementerian/ instansi/pemda akibat dari redistribusi/ penataan SDM	Penempatan ASN LIPI tidak sesuai formasi (fungsional)/ kompetensi
Resp 7	Keingintahuan dan keinginan belajar yang tinggi serta usia produktif SDM untuk peningkatan <i>skill</i> .	Hasrat terhadap bidang yang ditekuni masih tinggi dan terus meningkat seiring kemajuan iptek		Kuantitas SDM yang akan berkurang bisa jadi akan berimbas terhadap kecepatan penyelesaian tugas-tugas kehumasan dan kerja sama	Dinamika Lembaga yang masih fleksibel dan dinamis memengaruhi psikologis dan rencana kerja individu dan lembaga ke depan	
Resp 8	Peluang kerja sama	Peluang diseminasi	Peluang bidang penelitian dan kepakaran yang sangat beragam	Reorganisasi LIPI	Redistribusi LIPI	
Resp 9	Peluang kerja sama dengan litbang instansi/ universitas	Peluang diseminasi hasil penelitian LIPI dengan industri dan <i>stakeholder</i>		Reorganisasi LIPI menjadi BRIN	Redistribusi pegawai yang belum jelas	
Resp 10	Peluang kerja sama dengan media terkait publikasi hasil-hasil penelitian	Jumlah peneliti di kawasan yang dilayani cukup banyak dan intensitas penelitian yang terus meningkat		Belum ada peraturan baru terkait pembinaan JF Pranata humas, masih mengacu peraturan lama yang sudah tidak relevan dengan perkembangan JF saat ini	Masih ada formasi ASN jabfung yang terlalu banyak	

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Hasil wawancara mendalam selanjutnya direkapitulasi untuk menentukan tingkat signifikansi. Faktor-faktor strategis yang digunakan merupakan faktor yang mempunyai nilai signifikan ≥ 30 sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Tingkat Signifikan Faktor-faktor Strategis

NO	FAKTOR STRATEGIS	TINGKAT SIGNIFIKAN										Jumlah	Signifikan (S)/ Tidak Signifikan (TS)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
KEKUATAN	1	Tim yang solid dengan kerja sama yang baik.	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	35	S
	2	Kemampuan kerja sama yang baik dengan internal maupun eksternal LIPI.	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	34	S
	3	Lokasi layanan yang strategis.	3	4	2	1	3	3	2	4	4	4	30	S
	4	Semangat tim untuk meningkatkan kompetensi dan berkompetisi secara sehat.	3	4	3	3	4	2	2	3	4	4	32	S
	5	Banyaknya kegiatan yang dilakukan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan kreativitas.	4	4	4	1	3	2	2	3	4	3	30	S
	6	Komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan, dan antar anggota tim.	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	35	S
	7	Koordinasi mudah dilakukan karena ada pembagian tugas yang jelas.	4	4	3	1	3	3	3	3	4	4	32	S
	8	Banyaknya kesempatan <i>sharing knowledge</i> karena fungsional yang sama.	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	29	TS
	9	SDM komunikatif dan proaktif dalam bertanya dan ditanya terhadap informasi.	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32	S
	10	SDM responsif, tidak menunda-nunda dalam melayani kebutuhan satker.	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	34	S
	11	SDM informatif, selalu <i>update</i> informasi terbaru dari pusat ke Satker dan sebaliknya.	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	32	S
	12	SDM kompetitif, <i>skill</i> dan kompetensi dapat diandalkan menyelesaikan tugas fungsi humas dan kerja sama (dalam level tertentu).	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	33	S
	13	Keingintahuan dan keinginan belajar yang tinggi serta usia produktif SDM untuk peningkatan <i>skill</i> .	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	30	S
	14	Hasrat terhadap bidang yang ditekuni masih tinggi dan terus meningkat seiring kemajuan iptek.	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	28	TS
	15	Kompetensi heterogen saling melengkapi.	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	36	S
	16	Pengalaman berbeda, dari satker yang berbeda-beda.	2	3	4	3	3	2	3	3	4	2	29	TS
KELEMAHAN	1	Sarana prasarana kerja yang terbatas (<i>handycam, camera, tripod, microfon, laptop, dan lain-lain</i>).	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	35	S
	2	Kewenangan koordinator yang terbatas karena bukan struktural.	3	3	3	4	3	1	3	4	4	2	30	S
	3	Prosedur kerja belum jelas.	4	2	3	4	4	1	4	3	4	4	33	S
	4	Anggaran operasional yang terbatas.	4	4	3	4	4	1	4	4	4	2	34	S
	5	Kurangnya kesempatan mengikuti pelatihan.	3	3	2	1	3	2	2	1	4	4	25	TS
	6	Instruksi dari pusat sering membingungkan dan tidak tepat waktu.	3	2	1	4	3	3	3	4	4	3	30	S
	7	Ruang kerja yang kurang nyaman/tidak ideal.	2	3	1	2	1	1	2	1	4	4	21	TS
	8	ATK sangat terbatas, belum terpenuhi.	2	3	3	3	4	1	3	2	4	4	29	TS
	9	Prosedur perjalanan dinas belum optimal/bahkan tidak tahu seperti apa pertanggungjawabannya ketika ada tugas di luar CSC.	1	2	1	3	3	2	3	4	3	3	25	TS
	10	Alat dokumentasi kurang lengkap/modern, perlu diperbaharui (<i>update</i>).	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	35	S
	11	<i>Skill</i> belum merata dalam hal spesifik seperti desain, video (humas) dan Legal (kerja sama), perlu di- <i>update skill</i> dan <i>capacity building</i> .	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	32	S
PELUANG	1	Peluang diseminasi hasil penelitian LIPI dengan industri.	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	30	S
	2	Peluang kerja sama dengan pemda/pemkot, litbang instansi pemerintah/swasta terkait hasil-hasil penelitian.	4	3	4	2	2	2	3	3	4	4	31	S
	3	Peluang kerja sama dengan universitas dan sekolah-sekolah terkait hasil-hasil penelitian.	4	2	4	2	3	2	3	3	4	4	31	S
	4	Peluang kerja sama dengan swasta/industri terkait hasil-hasil penelitian.	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	33	S
	5	Peluang kerja sama dengan media terkait publikasi hasil-hasil penelitian.	4	3	4	2	2	3	3	3	3	4	31	S
	6	Jumlah peneliti di kawasan yang dilayani cukup banyak dan intensitas penelitian yang terus meningkat.	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	32	S
	7	CSC sangat strategis sebagai rumpun sains hayati Indonesia.	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35	S
	8	Humas CSC LIPI, membantu melakukan diseminasi hasil-hasil tulisan/karya peneliti melalui media <i>online</i> , seperti <i>website</i> , media, dan lain-lain.	3	4	4	3	4		4	4	4	4	34	S
	9	Terjadinya kolaborasi antara Tim Humas dan Peneliti.	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	35	S
	10	Humas CSC membantu membuat konten berupa video, foto, infografis berupa hasil-hasil riset para peneliti.	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	33	S
ANCAMAN	11	Dukungan satuan kerja CSC.	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	32	S
	1	Informasi yang tidak jelas mengenai reorganisasi LIPI menjadi BRIN.	4	4	3	3	3	2	3	4	4	2	32	S

NO	FAKTOR STRATEGIS	TINGKAT SIGNIFIKAN										Jumlah	Signifikan (S)/ Tidak Signifikan (TS)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2	Formasi humas yang terbatas, tidak sesuai dengan jumlah humas yang <i>existing</i> .	3	3	2	4	3	2	2	4	3	2	28	TS
3	Banyaknya perubahan yang terjadi selama masa transisi reorganisasi LIPI menuju BRIN.	4	3	3	4	3	2	3	4	2	2	30	S
4	Belum ada persepsi yang sama dalam penilaian angka kredit humas.	4	2	3	4	3	2	3	3	3	2	29	TS
5	Belum ada peraturan baru terkait pembinaan JF pranata humas, masih mengacu pada peraturan lama yang sudah tidak relevan dengan perkembangan JF saat ini.	4	4	2	2	2	2	4	3	3	2	28	TS
6	Redistribusi pegawai yang belum jelas dan terlalu cepat.	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	34	S
7	Banyak pegawai yang ingin menjadi humas CSC, walaupun kuota pegawai sudah terpenuhi.	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	23	TS
8	Cukup banyak ASN LIPI yang pindah ke Kementerian/instansi/pemda akibat dari redistribusi/penataan SDM.	1	3	4	3	2	1	2	2	3	2	23	TS
9	Penempatan ASN LIPI tidak sesuai formasi (fungsional)/kompetensi.	2	2	2	4	2	2	2	1	4	2	23	TS
10	Kuantitas SDM yang akan berkurang bisa jadi akan berimbas terhadap kecepatan penyelesaian tugas-tugas kehumasan dan kerja sama.	2	4	3	3	4	2	3	3	4	2	30	S
11	Dinamika Lembaga yang masih fleksibel dan dinamis memengaruhi psikologis dan rencana kerja individu dan lembaga ke depan.	3	3	3	3	3	1	3	3	4	2	28	TS

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2021.

Tabel 4 menunjukkan bahwa hasil rekapitulasi wawancara mendalam terdapat kekuatan sebanyak 16 faktor strategis, kelemahan sebanyak 11 faktor strategis, peluang sebanyak 11 faktor strategis, dan ancaman sebanyak 11 faktor strategis. Selanjutnya menghitung tingkat signifikansi dan didapatkan kekuatan 3 faktor strategis tidak signifikan, kelemahan 4 faktor strategis tidak signifikan, peluang tidak ada faktor strategis yang tidak signifikan, dan ancaman 7 faktor strategis tidak signifikan.

Hasil perhitungan tingkat signifikan yang digunakan adalah faktor strategis yang signifikan saja dan dikelompokkan sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Matriks Faktor Strategis Internal dan Eksternal

NO	FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL
	KEKUATAN	PELUANG
1	Tim yang solid	Diseminasi hasil penelitian LIPI dengan industri
2	Kemampuan kerja sama	Kerja sama dengan Pemda/Pemkot, Litbang instansi pemerintah/swasta
3	Lokasi layanan strategis	Kerja sama dengan universitas dan sekolah-sekolah
4	Semangat tim	Kerja sama dengan swasta/industri
5	Banyaknya kegiatan dan kesempatan pengembangan diri	Kerja sama dengan media
6	Komunikasi yang baik	Jumlah peneliti cukup banyak dan intensitas penelitian terus meningkat
7	Koordinasi mudah dan pembagian tugas jelas	Lokasi strategis sebagai rumpun sains hayati Indonesia
8	SDM komunikatif dan proaktif	Diseminasi hasil penelitian melalui media <i>online</i>
9	SDM responsif	Kolaborasi tim humas dan peneliti
10	SDM informatif	Membuat konten video, foto, infografis
11	SDM kompetitif	Dukungan satuan kerja CSC-BG LIPI
12	Keinginan belajar	
13	Kompetensi heterogen	
	KELEMAHAN	ANCAMAN
1	Sarana prasarana terbatas	Informasi reorganisasi tidak jelas
2	Kewenangan koordinator terbatas	Banyaknya perubahan selama masa transisi
3	Prosedur kerja belum jelas	Redistribusi pegawai belum jelas dan terlalu cepat
4	Anggaran operasional terbatas	Kuantitas SDM berkurang berimbas terhadap penyelesaian tugas
5	Instruksi tidak jelas	
6	Alat dokumentasi kurang lengkap/modern	
7	<i>Skill</i> belum merata	

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2021.

Tabel 5 menunjukkan bahwa terdapat 13 (tiga belas) faktor strategis internal untuk kekuatan, 7 (tujuh) faktor strategis internal untuk kelemahan, 11 faktor strategis eksternal untuk peluang, dan 4 faktor strategis eksternal untuk ancaman.

Selanjutnya ditentukan bobot nilai masing-masing faktor strategis, merupakan perbandingan antara nilai signifikan masing-masing faktor strategis dengan jumlah nilai signifikan faktor strategis. Rating ditentukan dari interval nilai signifikan terendah 30 hingga tertinggi 36. Untuk kekuatan dan peluang interval 30-31,50 termasuk nilai 4; 31,51-33,00 tergolong nilai 3; interval 33,01-34,50 termasuk nilai 2; dan 34,51-36,00 masuk dalam nilai 1. Sedangkan untuk kelemahan dan ancaman, pada interval 30-31,50 tergolong nilai 1; interval 31,51-33,00 termasuk nilai 2; interval 33,01-34,50 diberi nilai 3; dan interval 34,51-36,00 mendapat nilai 4.

Faktor-faktor strategis internal, tingkat signifikansi, bobot, rating, dan skor masing-masing faktor strategis terhadap pelayanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI sebagaimana ditampilkan dalam Matriks Faktor Strategi Internal (IFE/*Internal Factors Evaluation*) pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks Faktor Strategi Internal
(IFE/*Internal Factors Evaluation*)

NO	FAKTOR STRATEGIS	Tingkat Signifikan (10 orang)	Bobot	Rating	Skor
A.	KEKUATAN				
1	Tim yang solid	35	0.054	4	0.214
2	Kemampuan kerja sama	34	0.052	3	0.156
3	Lokasi layanan strategis	30	0.046	1	0.046
4	Semangat tim	32	0.049	2	0.098
5	Banyaknya kegiatan dan kesempatan pengembangan diri	30	0.046	1	0.046
6	Komunikasi yang baik	35	0.054	4	0.214
7	Koordinasi mudah dan pembagian tugas jelas	32	0.049	2	0.098
8	SDM komunikatif dan proaktif	32	0.049	2	0.098
9	SDM responsif	34	0.052	3	0.156
10	SDM informatif	32	0.049	2	0.098
11	SDM kompetitif	33	0.050	2	0.101
12	Keinginan belajar	30	0.046	1	0.046
13	Kompetensi heterogen	36	0.055	4	0.220
	Jumlah	425	0.650		1.590
B	KELEMAHAN				
1	Sarana prasarana terbatas	35	0.054	1	0.054
2	Kewenangan koordinator terbatas	30	0.046	4	0.183
3	Prosedur kerja belum jelas	33	0.050	3	0.151
4	Anggaran operasional terbatas	34	0.052	2	0.104
5	Instruksi tidak jelas	30	0.046	4	0.183
6	Alat dokumentasi kurang lengkap/modern	35	0.054	1	0.054
7	<i>Skill</i> belum merata	32	0.049	4	0.196
	Jumlah	229	0.350		0.925
	Jumlah Seluruhnya	654	1.000		2.515

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2021.

Tabel 6 menunjukkan bahwa faktor strategis kekuatan yang dianggap paling signifikan terhadap kinerja pelayanan humas adalah kompetensi heterogen saling melengkapi dengan jumlah nilai 36, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, dan

antar anggota tim dengan jumlah nilai 35, serta tim yang solid dan kemampuan kerja sama yang baik dengan jumlah nilai 35. Untuk ketiga faktor strategis tersebut diberikan nilai rating tertinggi, yaitu 4 yang menunjukkan kondisi *major strengths*.

Faktor strategis kelemahan yang dianggap paling signifikan terhadap kinerja pelayanan humas adalah sarana prasarana kerja yang terbatas (*handycam, camera, tripod, mikrofon, laptop, dll*) dengan jumlah nilai 35 dan alat dokumentasi kurang lengkap/modern perlu di-*update* dengan jumlah nilai 35. Untuk kedua faktor strategis tersebut diberikan nilai rating terendah (kebalikan dari kekuatan), yaitu 1 yang menunjukkan *major weakness*.

Faktor-faktor strategis eksternal, tingkat signifikansi, bobot, rating dan skor masing-masing faktor strategis terhadap pelayanan humas di kawasan CSC-BG LIPI sebagaimana ditampilkan Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFE/*Eksternal Factors Evaluation*) pada Tabel 7.

Tabel 7. Matriks Faktor Strategi Eksternal
(EFE/*Eksternal Factors Evaluation*)

NO	FAKTOR STRATEGIS	Tingkat Signifikan (10 orang)	Bobot	Rating	Skor
A. PELUANG					
1	Diseminasi hasil penelitian LIPI dengan industri	30	0.062	1	0.062
2	Kerja sama dengan Pemda/Pemkot, Litbang instansi pemerintah/swasta	31	0.064	1	0.064
3	Kerja sama dengan universitas dan sekolah-sekolah	31	0.064	1	0.064
4	Kerja sama dengan swasta/industri	33	0.068	2	0.137
5	Kerja sama dengan media	31	0.064	1	0.064
6	Jumlah peneliti cukup banyak dan intensitas penelitian terus meningkat	32	0.066	2	0.133
7	Lokasi strategis sebagai rumpun sains hayati Indonesia	35	0.072	4	0.290
8	Diseminasi hasil penelitian melalui media <i>online</i>	34	0.070	3	0.211
9	Kolaborasi tim humas dan peneliti	35	0.072	4	0.290
10	Membuat konten video, foto, infografis	33	0.068	2	0.137
11	Dukungan satuan kerja CSC-BG LIPI	32	0.066	2	0.133
	Jumlah	357	0.739		1.584
B. ANCAMAN					
1	Informasi reorganisasi tidak jelas	32	0.066	3	0.199
2	Banyaknya perubahan selama masa transisi	30	0.062	4	0.248
3	Redistribusi pegawai belum jelas dan terlalu cepat	34	0.070	2	0.141
4	Kuantitas SDM berkurang berimbas terhadap penyelesaian tugas	30	0.062	4	0.248
	Jumlah	126	0.261		0.836
	Jumlah Seluruhnya	483	1.000		2.420

Sumber: Hasil olahan data penulis, 2021.

Tabel 7 menunjukkan bahwa faktor strategis peluang yang dianggap paling signifikan terhadap kinerja pelayanan kerja sama dan humas adalah CSC-BG LIPI sangat strategis sebagai rumpun sains hayati Indonesia dengan jumlah nilai 35, serta terjadinya kolaborasi antara tim humas dan peneliti dengan jumlah nilai 35. Untuk kedua faktor

strategis tersebut diberikan nilai rating tertinggi, yaitu 4 yang menunjukkan kondisi *major opportunities*.

Faktor strategis ancaman yang dianggap paling signifikan terhadap kinerja pelayanan humas adalah redistribusi pegawai yang belum jelas dan terlalu cepat dengan jumlah nilai 34. Untuk faktor strategis tersebut diberikan nilai rating terendah (kebalikan dari kekuatan), yaitu 2 yang menunjukkan *major threats*.

Hasil pengolahan data dari matriks IFE dan EFE disusun dalam matriks IE berdasarkan hasil penjumlahan skor IFE diperoleh jumlah nilai 2,515 dan skor EFE diperoleh jumlah nilai 2,420, sebagaimana ditampilkan Matriks Internal Eksternal (IE/*Internal Eksternal*) pada Tabel 8.

Tabel 8. Matriks Internal Eksternal
(IE/*Internal Eksternal*)

		Skor Total IFE (2,515)			1,0
		Kuat (3,0 - 4,0)	Rata-rata (2,0 - 2,99)	Lemah (1,0 - 1,99)	
		4,0	3,0	2,0	
Skor Total EFE (2,420)	Tinggi (3,0 - 4,0)	3,0	I	II	III
	Sedang (2,0 - 2,99)	2,0	IV	V	VI
	Rendah (1,0 - 1,99)	1,0	VII	VIII	IX

Sumber: Hasil olahan data penulis, 2021.

Tabel 8 menunjukkan bahwa faktor internal pada posisi rata-rata dengan nilai 2,515. Sedangkan faktor eksternal pada posisi sedang, dengan nilai 2,420. Matriks IE menunjukkan kinerja pelayanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI berada di kuadran V, yang berarti pada posisi strategi pertumbuhan (Rangkuti, 2011). Pada strategi pertumbuhan pengelola layanan kerja sama dan humas dapat berkonsentrasi untuk mempertahankan kinerja pelayanan yang telah baik (pelayanan kerja sama, pelayanan informasi publik, dan pelayanan hubungan media dan antar lembaga), serta melakukan diversifikasi produk spesifikasi pelayanan untuk kinerja pelayanan yang kurang baik (pelayanan fasilitasi pemasyarakatan Iptek).

Hasil observasi partisipatif, wawancara mendalam dan pengolahan data selanjutnya didiskusikan dalam FGD, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil FGD

Materi FGD	Hasil FGD
1 Faktor strategis kekuatan yang tidak signifikan berdasarkan hasil perhitungan.	
- Banyaknya kesempatan <i>sharing knowledge</i> karena fungsional yang sama.	- Hal ini dianggap sudah sewajarnya dilakukan di lingkungan kerja, karena sebagian besar tugas merupakan tugas tim yang harus dikerjakan bersama.
- Hasrat terhadap bidang yang ditekuni masih tinggi dan terus meningkat seiring kemajuan iptek.	- Relatif berbeda persepsi pada setiap orang terhadap hasrat dan minat pada bidang yang ditekuni dan kurang relevan bila dikaitkan dengan kemajuan Iptek karena tugas-tugasnya terkait pelayanan.
- Pengalaman berbeda, dari satker yang berbeda-beda.	- Pengalaman dan satker yang berbeda kurang berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang sifatnya <i>top down</i> , harus dikerjakan bersama tim siapa pun anggotanya dan bagaimana pun kondisinya.
2 Faktor strategis kelemahan yang tidak signifikan berdasarkan hasil perhitungan.	

Materi FGD	Hasil FGD
– Kurangnya kesempatan mengikuti pelatihan.	– Selama masa pandemi pelatihan <i>online</i> bersertifikat justru sangat banyak ditemui dan tidak berbayar, setiap orang dapat mengikuti sesuai dengan minat dan keuangan waktu masing-masing.
– Ruang Kerja yang kurang nyaman/tidak ideal.	– Kenyamanan ruangan tidak terlalu berpengaruh dalam bekerja karena pegawai masih bergantian masuk, dengan sistem WFH dan WFO.
– ATK sangat terbatas, belum terpenuhi.	– Sebagian besar tugas dapat dikerjakan secara digital dan dapat dikerjakan dari rumah, sehingga tidak terlalu membutuhkan ATK
– Prosedur perjalanan dinas belum optimal/bahkan kita tidak tahu seperti apa pertanggungjawabannya ketika ada tugas di luar CSC.	– Bukan ranah pekerjaan humas, sehingga tidak signifikan sebagai faktor kelemahan.
3 Faktor strategis ancaman yang tidak signifikan berdasarkan hasil perhitungan.	
– Formasi humas yang terbatas, tidak sesuai dengan jumlah humas yang <i>existing</i> .	– Bukan ranah pekerjaan humas, sehingga tidak signifikan sebagai faktor ancaman.
– Belum ada persepsi yang sama dalam penilaian angka kredit humas.	– Sudah ada forum humas yang akan mendiskusikan hal ini dengan Biro SDM.
– Belum ada peraturan baru terkait pembinaan JF Prahum, masih mengacu pada peraturan lama yang sudah tidak relevan dengan perkembangan JF saat ini.	– Iprahumas sedang terus berusaha melakukan perbaikan dan kinerja humas tidak terlalu terpengaruh dengan peraturan yang lama.
– Banyak pegawai yang ingin menjadi humas CSC, walaupun kuota pegawai sudah terpenuhi.	– Tidak signifikan sebagai faktor ancaman, karena sudah ada aturan terkait pembatasan jumlah SDM di kawasan.
– Cukup banyak ASN LIPI yang pindah ke Kementerian/instansi/pemda akibat adanya redistribusi/penataan SDM.	– Tidak signifikan sebagai faktor ancaman karena perpindahan pegawai adalah proses yang wajar dalam sebuah organisasi.
– Penempatan ASN LIPI tidak sesuai formasi (fungsional)/kompetensi.	– Sebagian besar SDM Humas merasa penempatannya telah sesuai dengan formasi dan kompetensi.
– Dinamika lembaga yang masih fleksibel dan dinamis memengaruhi psikologis dan rencana kerja individu dan lembaga di waktu mendatang.	– Perubahan pasti terjadi, dinamika organisasi memberikan pengaruh yang berbeda-beda pada setiap orang, tergantung bagaimana SDM menyikapinya secara positif atau negatif.
4 Faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan), serta eksternal (peluang dan ancaman) yang signifikan.	Disepakati terdapat 13 faktor strategis internal untuk kekuatan, 7 faktor strategis internal untuk kelemahan, 11 faktor strategis eksternal untuk peluang dan 4 faktor strategis eksternal untuk ancaman.
5 Matriks IE pada kategori sedang dengan nilai internal 2,515 dan eksternal 2,420.	Hasil IE ini dianggap wajar dan sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya tentang IKM pelayanan humas. Sebagai kawasan layanan dengan proses bisnis yang baru, hasil IE tersebut dianggap sudah cukup baik.
6 Analisis SWOT untuk menentukan SO strategys, WO strategys, ST strategys, dan WT strategys.	Diperoleh matriks analisis SWOT pelayanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI, serta alternatif strategi layanan kerja sama dan humas.
7 Masukan dan saran untuk perbaikan kinerja pelayanan kerja sama dan humas.	Diperoleh masukan dan saran untuk perbaikan kinerja pelayanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG, dan dimungkinkan juga dilakukan di kawasan LIPI yang lain.

Sumber: Hasil FGD, 2021.

Tabel 9 menunjukkan bahwa terdapat tujuh materi penting yang dibahas dalam FGD. Materi tersebut terkait faktor-faktor strategis yang tidak signifikan, faktor-faktor strategis yang signifikan, hasil Matriks IE, hasil analisis SWOT, masukan serta saran untuk peningkatan kinerja pelayanan kerja sama dan humas.

FGD menghasilkan analisis SWOT terhadap *SO strategys*, *WO strategys*, *ST strategys*, dan *WT strategys*, sebagaimana ditampilkan dalam Matriks SWOT pada Tabel 10.

Tabel 11. Alternatif Strategi

STRATEGI SO	Alternatif Strategi
Meningkatkan diseminasi hasil penelitian LIPI dengan industri kerja sama dengan PPII LIPI.	Layanan
Meningkatkan kerja sama dengan Pemda/Pemkot, Litbang instansi pemerintah/swasta.	Layanan
Meningkatkan kerja sama dengan universitas dan sekolah-sekolah.	Layanan
Meningkatkan kerja sama dengan swasta/industri.	Layanan
Meningkatkan kerja sama dengan media terkait publikasi.	Layanan
Meningkatkan kerja sama dengan satuan kerja dan peneliti di CSC-BG LIPI.	Layanan
Meningkatkan layanan informasi publik, hubungan media dan antar lembaga, serta fasilitasi pemasyarakatan Iptek untuk peneliti.	Layanan
STRATEGI ST	
Mengusulkan kepada pimpinan untuk menetapkan tim pengelola layanan humas yang telah solid dan tidak melakukan redistribusi/pergantian.	Fungsi dan Kewenangan
Mengusulkan kepada pimpinan untuk mengganti anggota tim yang mempunyai <i>skill</i> setara bila terjadi redistribusi/pergantian.	Fungsi dan Kewenangan
Mengusulkan kepada pimpinan untuk mendistribusikan tugas kepada tim lain terkait tugas-tugas yang tidak dapat dikerjakan.	Fungsi dan Kewenangan
Mengusulkan kepada pimpinan untuk lebih transparan dalam memberikan informasi perubahan organisasi dan pendelegasian wewenang.	Fungsi dan Kewenangan
STRATEGI WO	
Mengusulkan kepada pimpinan kelengkapan sarana prasarana layanan humas.	Sarana Prasarana
Mengusulkan kepada pimpinan untuk menyediakan ruang layanan <i>media center</i> , PPID dan <i>display</i> hasil penelitian.	Sarana Prasarana
Mengusulkan kepada pimpinan untuk meningkatkan anggaran operasional layanan humas.	Sarana Prasarana
Mengusulkan kepada pimpinan untuk menyederhanakan prosedur/memangkas birokrasi untuk mempercepat layanan humas.	Layanan
Mengusulkan kepada pimpinan untuk meningkatkan kompetensi tim pengelola layanan humas.	Kompetensi
Membuat SOP layanan humas (kerja sama, informasi publik, hubungan media dan antar lembaga, serta fasilitasi pemasyarakatan Iptek).	Layanan
STRATEGI WT	
Mengusulkan kepada pimpinan untuk mengevaluasi kembali fungsi kawasan dalam layanan humas dengan keterbatasan yang ada.	Fungsi dan Kewenangan
Mengusulkan kepada pimpinan untuk mengevaluasi kembali tugas dan fungsi layanan humas di kawasan CSC-BG LIPI dengan PPII yang tumpang tindih.	Fungsi dan Kewenangan
Meningkatkan kompetensi pribadi tim pengelola layanan humas.	Kompetensi

Sumber: Hasil FGD, 2021

Tabel 11 menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pelayanan kerja sama dan humas pada matriks SWOT dapat dikelompokkan dalam empat alternatif strategi praktis, yaitu: 1) meningkatkan layanan kerja sama dan humas; 2) meningkatkan kompetensi pengelola layanan kerja sama dan humas; 3) meningkatkan sarana prasarana layanan kerja sama dan humas; 4) meningkatkan fungsi dan kewenangan layanan kerja sama dan humas kawasan.

Seluruh hasil FGD tersebut, kemudian ditindaklanjuti dengan wawancara mendalam kepada Koordinator Layanan Kerja Sama dan Humas kawasan CSC-BG LIPI. Wawancara mendalam ini bertujuan untuk menentukan rating yang memengaruhi prioritas strategi peningkatan kinerja pelayanan kerja sama dan humas, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 12.

Tabel 12. Matriks QSPM

No	Faktor Strategis	Bobot Nilai	Alternatif Prioritas Strategi Peningkatan								Jumlah Skor
			Layanan Humas		Kompetensi Pengelola Layanan		Sarana Prasarana Layanan		Fungsi dan Kewenangan Kawasan		
			Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor	
A. KEKUATAN											
1	Tim yang solid	0.054	4	0.214	3	0.161	3	0.161	1	0.054	0.589
2	Kemampuan kerja sama	0.052	4	0.208	3	0.156	3	0.156	3	0.156	0.676
3	Lokasi layanan strategis	0.046	3	0.138	1	0.046	4	0.183	2	0.092	0.459
4	Semangat tim	0.049	3	0.147	3	0.147	3	0.147	1	0.049	0.489
5	Banyaknya kegiatan dan kesempatan pengembangan diri	0.046	3	0.138	4	0.183	3	0.138	1	0.046	0.505
6	Komunikasi yang baik	0.054	3	0.161	2	0.107	2	0.107	3	0.161	0.535
7	Koordinasi mudah dan pembagian tugas jelas	0.049	3	0.147	2	0.098	2	0.098	3	0.147	0.489
8	SDM komunikatif dan proaktif	0.049	3	0.147	2	0.098	2	0.098	1	0.049	0.391
9	SDM responsif	0.052	3	0.156	2	0.104	2	0.104	1	0.052	0.416
10	SDM informatif	0.049	3	0.147	2	0.098	2	0.098	1	0.049	0.391
11	SDM kompetitif	0.050	4	0.202	3	0.151	3	0.151	2	0.101	0.606
12	Keinginan belajar	0.046	3	0.138	3	0.138	3	0.138	1	0.046	0.459
13	Kompetensi heterogen	0.055	2	0.110	3	0.165	2	0.110	1	0.055	0.440
B KELEMAHAN											
1	Sarana prasarana terbatas	0.054	3	0.161	3	0.161	4	0.214	4	0.214	0.749
2	Kewenangan koordinator terbatas	0.046	2	0.092	2	0.092	4	0.183	4	0.183	0.550
3	Prosedur kerja belum jelas	0.050	3	0.151	3	0.151	4	0.202	4	0.202	0.706
4	Anggaran operasional terbatas	0.052	3	0.156	3	0.156	4	0.208	4	0.208	0.728
5	Instruksi tidak jelas	0.046	3	0.138	2	0.092	2	0.092	4	0.183	0.505
6	Alat dokumentasi kurang lengkap/modern	0.054	3	0.161	2	0.107	4	0.214	2	0.107	0.589
7	Skill belum merata	0.049	3	0.147	4	0.196	3	0.147	2	0.098	0.587
Jumlah Faktor Strategis Internal											10.859
C. PELUANG											
1	Diseminasi hasil penelitian LIPI dengan industri	0.062	4	0.248	4	0.248	4	0.248	4	0.248	0.994
2	Kerja sama dengan Pemda/Pemkot, Litbang instansi pemerintah/swasta	0.064	4	0.257	4	0.257	4	0.257	3	0.193	0.963
3	Kerja sama dengan universitas dan sekolah-sekolah	0.064	4	0.257	4	0.257	4	0.257	3	0.193	0.963
4	Kerja sama dengan swasta/industri	0.068	4	0.273	4	0.273	4	0.273	3	0.205	1.025
5	Kerja sama dengan media	0.064	4	0.257	4	0.257	4	0.257	3	0.193	0.963
6	Jumlah peneliti cukup banyak dan intensitas penelitian terus meningkat	0.066	4	0.265	4	0.265	4	0.265	3	0.199	0.994
7	Lokasi strategis sebagai rumpun sains hayati Indonesia	0.072	3	0.217	3	0.217	3	0.217	3	0.217	0.870
8	Diseminasi hasil penelitian melalui media online	0.070	4	0.282	4	0.282	4	0.282	3	0.211	1.056
9	Kolaborasi tim humas dan peneliti	0.072	4	0.290	4	0.290	3	0.217	2	0.145	0.942
10	Membuat konten video, foto, infografis	0.068	4	0.273	4	0.273	4	0.273	2	0.137	0.957
11	Dukungan satuan kerja CSC-BG LIPI	0.066	3	0.199	3	0.199	3	0.199	3	0.199	0.795
D. ANCAMAN											
1	Informasi reorganisasi tidak jelas	0.066	2	0.133	1	0.066	2	0.133	2	0.133	0.464
2	Banyaknya perubahan selama masa transisi	0.062	3	0.186	1	0.062	2	0.124	2	0.124	0.497
3	Redistribusi pegawai belum jelas dan terlalu cepat	0.070	3	0.211	1	0.070	2	0.141	2	0.141	0.563
4	Kuantitas SDM berkurang berimbas terhadap penyelesaian tugas	0.062	4	0.248	1	0.062	2	0.124	3	0.186	0.621
Jumlah Faktor Strategis Eksternal											12.665
Jumlah seluruhnya				6.651	5.684	6.215	4.973	23.524			

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2021

Tabel 12 menunjukkan bahwa prioritas alternatif strategi peningkatan kinerja pelayanan kerja sama dan humas yang pertama adalah meningkatkan layanan kerja sama dan humas dengan jumlah nilai 6,651. Prioritas kedua adalah meningkatkan sarana prasarana layanan kerja sama dan humas dengan jumlah nilai 6,215. Prioritas ketiga adalah meningkatkan kompetensi pengelola layanan kerja sama dan humas dengan jumlah nilai

5,684. Prioritas keempat adalah meningkatkan fungsi dan kewenangan layanan kerja sama dan humas kawasan dengan jumlah nilai 4,973.

Nilai rating yang memengaruhi urutan prioritas alternatif strategi tersebut ditentukan berdasarkan pertimbangan kemampuan peningkatan kinerja pelayanan dan kewenangan pengambilan keputusan di kawasan. Strategi meningkatkan layanan dan sarana prasarana dapat diupayakan secara mandiri oleh pengelola layanan kerja sama dan humas kawasan CSC-BG LIPI. Sedangkan untuk strategi meningkatkan kompetensi, fungsi dan kewenangan merupakan ranah BKHH sebagai unit kerja pembina layanan kerja sama dan humas LIPI. Koordinator Layanan Kerja Sama dan Humas kawasan CSC-BG LIPI mengharapkan dukungan dari BKHH untuk semua alternatif strategi peningkatan kinerja pelayanan kerja sama dan humas secara terus-menerus.

Tabel 12 juga menunjukkan jumlah skor pada faktor-faktor strategis internal sebesar 10,859. Sedangkan skor pada faktor-faktor strategis eksternal sebesar 12,665, dengan jumlah seluruh skor sebesar 23,524. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor strategis eksternal (dalam bentuk peluang dan ancaman) lebih memengaruhi kinerja pelayanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI, dibandingkan faktor-faktor strategis internal (dalam bentuk kekuatan dan kelemahan).

Salah satu materi penting dalam FGD adalah menghimpun masukan dan saran peningkatan kinerja layanan kerja sama dan humas. Peningkatan layanan kerja sama dan humas dirasa memerlukan prosedur layanan yang lebih jelas, perlu menerbitkan surat resmi dari pimpinan untuk meminta laporan *progress* pasca-penandatanganan Perjanjian Kerja Sama/ PKS dari PIC PKS unit kerja, yang akan memengaruhi tingkat rasio implementasi kerja sama di kawasan CSC-BG LIPI. Selain itu, juga memerlukan *database* Sumber Daya Manusia (SDM) Iptek di kawasan CSC-BG LIPI yang terintegrasi antara *database* peneliti dan sistem informasi kepegawaian Biro SDM LIPI. Pengelola layanan humas merasa kesulitan mencari kepakaran terkait konteks pencarian praktis oleh publik (sulit mencari kepakaran spesifik yang diakses publik/media karena belum ada *database* praktis yang mendukung). Dalam program redistribusi SDM pendukung Iptek, diharapkan agar kuantitas pengelola layanan humas di kawasan CSC-BG LIPI tidak dikurangi, bahkan ditambah. Mengingat beban pekerjaan pada multi-unit kerja cukup tinggi, akan berimbas terhadap kecepatan penyelesaian tugas-tugas kehumasan. Perkembangan terbaru, unit kerja bahkan meminta perwakilan pengelola layanan humas dapat bertugas/berkantor di unit kerja (bukan di kawasan).

Terkait peningkatan sarana prasarana layanan kerja sama dan humas, pengelola layanan humas mengharapkan agar dalam pelaksanaan tugas, LIPI dapat memfasilitasi dengan sarana prasarana yang lebih baik. Misalnya peralatan dokumentasi yang lebih *update/modern*, seperti: *handycam, camera, tripod*, untuk mendukung kelancaran tugas. Selain itu, perlu penambahan laptop untuk masing-masing pengelola layanan humas karena harus bertugas secara *online* dan sering berpindah tugas di unit kerja. Sementara itu, saat ini kebanyakan pegawai masih menggunakan laptop pribadi.

Terkait peningkatan kompetensi pengelola layanan kerja sama dan humas, diharapkan akan diberi lebih banyak kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan dan *capacity building*, baik formal maupun informal (*training, coaching, mentoring, transfer knowledge*). Pelatihan yang diperlukan terutama untuk *update skill* pada pembuatan video, foto, desain infografis, menulis di berbagai media, dan kontrak kerja sama penelitian. Kegiatan pelatihan ini dapat mengatasi permasalahan *skill* yang belum merata dan berkurangnya anggota tim sebagai akibat redistribusi/penataan pegawai, khususnya pengelola layanan humas di kawasan CSC-BG LIPI.

Terkait peningkatan fungsi dan kewenangan layanan kerja sama dan humas kawasan, pengelola layanan humas mengharapkan kejelasan status organisasi. Perlu informasi *update*

masa transisi dan transformasi lembaga. LIPI juga dianggap terlalu cepat melakukan program redistribusi/penataan pegawai (yang dilakukan hampir setiap tahun). Diharapkan agar koordinasi antar-pimpinan dapat dilakukan dengan lebih baik. Setiap perubahan perlu disosialisasikan dengan baik dan perlu keterbukaan informasi, sehingga pegawai tidak bingung dengan berbagai isu yang beredar dan meresahkan. Memperjelas tugas, fungsi, dan kewenangan kawasan, fasilitasi dengan sarana dan prasarana yang memadai, untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal. Dalam mengambil keputusan, sebaiknya pimpinan melakukan kajian terlebih dahulu dan melakukan studi banding ke instansi lain.

5. PENUTUP

Hasil analisis matriks IE menunjukkan kinerja pelayanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI berada pada titik IFE 2,515 dan EFE 2,420, di kuadran V pada posisi strategi pertumbuhan dengan konsentrasi untuk mempertahankan kinerja pelayanan yang telah baik dan melakukan diversifikasi produk spesifikasi pelayanan pada kinerja pelayanan yang kurang baik. Hal ini sejalan dengan upaya tindak lanjut perbaikan, berdasarkan hasil penilaian kepuasan masyarakat yang telah dilakukan BKHH pada tahun 2020. Upaya tindak lanjut tersebut menunjukkan masih adanya kinerja pelayanan kerja sama dan humas yang kurang baik, serta adanya kesenjangan kinerja dan kepentingan pelayanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI.

Hasil analisis matriks SWOT dan QSPM menunjukkan pengaruh faktor-faktor strategis eksternal yang lebih besar dibandingkan dengan faktor-faktor strategis internal dalam pelayanan kerja sama dan humas. Hal ini berimplikasi terhadap strategi peningkatan kinerja pelayanan yang fokus pada pengelolaan peluang terhadap ancaman. Prioritas strategi peningkatan kinerja pelayanan kerja sama dan humas yang pertama meningkatkan layanan, prioritas kedua meningkatkan sarana prasarana, prioritas ketiga meningkatkan kompetensi pengelola, prioritas keempat meningkatkan fungsi dan kewenangan kawasan.

Disarankan agar Biro Kerja Sama, Hukum, dan Hubungan Masyarakat (BKHH) memperhatikan faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman), terutama yang dianggap sangat signifikan memengaruhi kinerja layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI. Kekuatan akan dipertahankan, kelemahan akan diperbaiki, peluang akan dimanfaatkan, dan ancaman akan dikelola dengan strategi yang tepat untuk peningkatan kinerja layanan kerja sama dan humas. Sebagai tindak lanjut perbaikan, BKHH disarankan untuk mengutamakan peningkatan kinerja layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI dan sarana prasarananya. Diikuti dengan peningkatan kompetensi pengelola layanan, peningkatan fungsi, dan kewenangan layanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG LIPI.

Untuk penelitian selanjutnya disarankan analisis dapat dilakukan dalam ruang lingkup pelayanan yang lebih luas. Bukan hanya pelayanan kerja sama dan humas di kawasan CSC-BG, tapi juga dapat dilakukan pada jenis layanan lain di lingkungan LIPI. Analisis dapat lebih difokuskan pada layanan yang menjadi komponen pengungkit sebagai faktor penentu pencapaian sasaran pembangunan Zona Integritas di lingkungan LIPI, sehingga nilai Reformasi Birokrasi dapat terus ditingkatkan. Penelitian ini juga dapat dilakukan di instansi/institusi lain dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal yang pasti berbeda satu sama lain, untuk memperkaya wawasan dan pengetahuan di bidang Manajemen Kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi: Teori-Konsep-Kinerja* (1st ed.). Mitra Wacana Media.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American*. In MIT Press.
- Diamond, M. A., & Argyris, C. (1987). Strategy, Change and Defensive Routines. *Administrative Science Quarterly*, 32(1). <https://doi.org/10.2307/2392758>
- Gibson, Ivancevich, D. (1997). *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur dan Proses*. In *Organizational Behavior*.
- Irwanto. (2006). *Focused group discussion (FGD): sebuah pengantar praktis*. Yayasan Obor Indonesia.
- Kolter, Philip, & Armstrong. (2008). *Manajemen Pemasaran*. Prenhalindo.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (S. Sandias). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moeharino. (2010). *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi (Competency Based Human Resource Management)*. Ghalia Indonesia.
- Mubarrok, U. S. (2016). Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk Menentukan Strategi Bisnis di UD. Kontomulyo Badas-Kediri. *Center for Open Science, INA-Rxiv*(y7dk6). <https://doi.org/https://doi.org/10.31227/osf.io/y7dk6>
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Strategi*. Refika Aditama.
- Qanita, A. (2020). Analisis Strategi dengan Metode SWOT dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus pada D'gruz Caffe di Kecamatan Bluto Sumenep. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2). <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.10309>
- Rangkuti, F. (2011). SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1).
- Rangkuti, F. (2012). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cetakan Kedua*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Susanti, I. (2020). Analisis Kepuasan, Kesenjangan Kinerja, dan Kepentingan Pelayanan Humas di Cibinong Science Center - Botanical Garden LIPI. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 23(2). <https://doi.org/10.31845/jwk.v23i2.684>
- Widarman, Rohim, & Haris Sandi Yudha. (2020). Analisis SDM Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Metode SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) di PT. Indo Sadang Fabrikator. *Jurnal Teknologika*, 10(2). <https://doi.org/10.51132/teknologika.v10i2.91>
- LIPI. (2019). Peraturan LIPI Nomor 5 Tahun 2019 tentang Redistribusi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan LIPI. Jakarta: LIPI.
- LIPI. (2019). Peraturan LIPI Nomor 21 Tahun 2019 tentang Budaya Pelayanan Prima di Lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. Jakarta: LIPI.
- LIPI. (2020). Peraturan LIPI Nomor 18 Tahun 2020 tentang Layanan Sains Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. Jakarta: LIPI.
- LIPI. (2020). Surat Perintah Kepala LIPI Nomor B-11814/KP.06.01/XII/2020 dan B-12049/K/KP.06.01/XII/2020 tanggal 29 Desember 2020. Jakarta: LIPI.
- MenpanRB. (2017). Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. *Experimental Cell Research*, 94(2), 459-464.
- MenpanRB. (2019). Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih, serta Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah. Jakarta: Menpan RB.