

**ANALISIS SWOT ORGANISASI KANTOR BADAN
PENDAPATAN DAERAH PROVINSI SULAWESI – SELATAN**

SKRIPSI



Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
MAKASSAR
2020**

11/12/2020

1 ^{eq}
Smba Alumni

R/0268/MW/2020
USM
a¹

MOTTO HIDUP

Sehebat apapun dirimu dalam mengejar ilmu akan tetap ada hutang yang mustahil engkau mampu bayar yaitu hutang kehidupan kepada ibu dan ayah

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini kepada kedua orang tua ku yang telah mendidik dan membesarkanku, saudara – saudaraku yang tersayang dan seluruh keluarga besarku



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN MANAJEMEN

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Telp. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis SWOT Organisasi Kantor Badan Pendapatan
Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan

Nama Mahasiswa : **Wahyuni Usman**

No. Stambuk : 105721126916

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diteliti, diperiksa dan diujikan didepan
panitia penguji skripsi strata satu (S1) pada tanggal 05 Desember 2020 di
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 05 Desember 2020

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. H. Mahmud Nuhung, SE., MA
NIDN : 0902025701

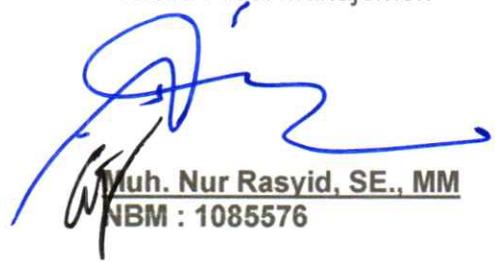

Muh. Nur Rasyid SE., MM
NIDN : 0927078201

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Prodi Manajemen


Ismail Rasulong, SE., MM
NBM : 903078


Muh. Nur Rasyid, SE., MM
NBM : 1085576



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN MANAJEMEN**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Telp. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PENGESAHAN

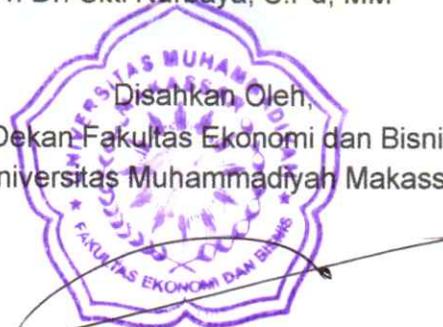
Skripsi atas Nama **WAHYUNI USMAN**, NIM 105721126916, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0013/SK-Y/61201/091004/2020 M, tanggal 20 Rabiul Akhir 1442 H / 05 Desember 2020 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Manajemen** pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 20 Rabiul Akhir 1442 H
05 Desember 2020 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag
(Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim HR, SE., MM
(WD 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Dr. H. Mahmud Nuhung, SE., MA
2. Muh. Nur Rasyid, SE., MM
3. Abdul Muttalib, SE., MM
4. Dr. Sitti Nurbaya, S.Pd, MM

Disahkan Oleh,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar



Ismail Rasulong, SE., MM
NBM : 903078



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN MANAJEMEN

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Telp. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Wahyuni Usman
Stambuk : 105721126916
Program Studi : Manajemen
Dengan Judul : Analisis SWOT Organisasi Kantor Badan
Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan

Dengan ini menyatakan bahwa :

Skripsi yang saya ajukan di depan tim penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar dan telah di ujikan pada tanggal 05 Desember 2020.

Makassar, 05 Desember 2020

Yang Membuat Pernyataan



Wahyuni Usman

Diketahui Oleh,



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ismail Resulong, SE., MM
NBM : 903078

Ketua Prodi Manajemen

Muh. Nur Rasyid, SE., MM
NBM : 1085576

KATA PENGANTAR

Bismillahi Rahmani Rahim

Assalamu alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahilalamin puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan berkat dan karunia – Nya sehingga penulis menyelesaikan Skripsi ini salam dan shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah SAW sebagai uswatun hasana yang telah berjuang menyempurnakan akhlak manusia dimuka bumi untuk itu kita diberikan waktu untuk menyelesaikan penyusunan Skripsi yang berjudul “Analisis SWOT Organisasi Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan” penulisan Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir dalam penyelesaian studi akhir mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis penulis menyadari bahwa Skripsi ini jauh dari kata sempurna karena itu penulis sangat mengharapkan masukan kritikan dan saran untuk kesempurnaan Skripsi ini.

Dalam kesempatan penulis ini ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. H Ambo Asse, M.ag** sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar
2. **Bapak Ismail Rasulong SE., MM** Sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

3. **Bapak Muh. Nur Rasyid SE., MM** Sebagai Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar selaku dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan arahan ilmu dan perhatian sehingga skripsi dapat tersusun
4. **Bapak Dr. Mahmud Nuhung SE., MA** Sebagai Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan arahan ilmu dan perhatian sehingga skripsi ini dapat tersusun
5. **Ibu Hj. Nurinaya ST., MM** Sebagai Penasehat Akademik
6. **Segenap Dosen** di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar khususnya Dosen – Dosen jurusan Manajemen yang mengarahkan penulis selama dalam proses perkuliahan
7. **Bapak H. Sumardi S.Sos., M.Si** sebagai Kepala Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan yang memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk melaksanakan penelitian
8. **Buat seluruh teman – teman kelas Manajemen G-16** dan seluruh mahasiswa/mahasiswi Angkatan 2016 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
9. **Seluruh keluarga besar** yang selalu mendukung dan tak pernah berhenti mendoakan agar diberi kemudahan dan keberhasilan kepada penulis
10. **Sahabat – sahabatku** sekalian dimakassar yang banyak memberi dukungan selama ini

Semoga Allah senantiasa rahmat dan kepada-Nya kepada mereka semua keikhlasan dalam membantu penyusunan Skripsi ini

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata kesempurnaan.

Amin

Billahi Fil Sabilill haq Fastabiqul Khaerat

Makassar, 05 Desember 2020

Penulis



ABSTRAK

WAHYUNI USMAN, 2020 Analisis SWOT Organisasi Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan Skripsi program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar dibimbing oleh Pembimbing I Dr. Mahmud Nuhung SE., MA dan Pembimbing II Muh Nur Rasyid SE., MM

Penelitian ini menggunakan Penelitian Kualitatif yang bertujuan untuk menganalisa SWOT Pengembangan SDM Organisasi Kantor Badan Pendapatan Dearah Provinsi Sulawesi – Selatan. Teknik pengumpulan data melalui koesioner dan wawancara sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu IFAS, EFAS dan Analisis SWOT. Ada beberapa sampel yang digunakan yaitu 4 orang responden yang diantaranya pegawai berpangkat golongan II dan pegawai yang berpangkat golongan III yang masing – masing memiliki tingkat pendidikan tamat SMA dan Strata 1. Untuk itu peneliti ingin menunjukkan strategi yang dapat ditempuh oleh pemerintah dalam rangka mencapai tujuan organisasi kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan terlebih halnya Pengembangan SDM.

Kata Kunci: SWOT, IFAS, EFAS dan pengembangan SDM

ABSTARC

Analysis SWOT Organization the weight of revenue the province south Sulawesi Thesis Courses Management Faculty Ekonomik and Business University of Muhammadiyah Makassar. Mentored by Advisor I Dr. Mahmud Nuhung SE., MA Advisor II Muh. Nur Rasyid SE., MM.

This research is a qualitative research whice aims to analyze the SWOT development SDM organization of the regional revenue agency offices in south Sulawesi – Province. Data collection techniques through questionnaires and interviews, while the date analysis there are several sampelsused, namely 4 respondents who include employees who each have a level of education at the level of high school strata 1 education, so the researcher wants to show strategies the government can take in steps achieve the organizational goals of the regional revenue agency office for the province of south Sulawesi, especially in terms of human resource development.

Keyboard: SWOT, IFAS, EFAS, and Development SDM



DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK BAHASA INDONESIA	viii
ABSTRAC	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Tinjauan Teori	7
Teori SWOT	7
1. Pengertian Organisasi	8
2. Bentuk – Bentuk dan Jenis Organisasi	9
3. Manajemen Sumber Daya Manusia	12
4. Konsep Strategi	15
5. Manajemen Strategi	17

6. Tahap – Tahap Manajemen Strategi	18
7. Membandingkan Antara Faktor Eksternal dan Internal	21
B. Tinjauan Empiris	25
C. Kerangka Konsep.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	32
A. Jenis Penelitian	32
B. Fokus Penelitian	32
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian	33
D. Sumber Data	33
E. Pengumpulan Data	33
F. Instrument Penelitian	35
G. Defenisi Operasional Analisis SWOT	37
H. Metode Analisis	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
A. Gambaran Umum Instansi	42
1. Sejarah Pembentukan	42
2. Visi dan Misi	43
3. Struktur Organisasi dan Tanggung Jawab	45
B. Hasil Penelitian	52
BAB V PENUTUP	67
A. Kesimpulan	67
B. Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	69
DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Strategi dan Kebijakan	20
Tabel 3.2	Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	23
Tabel 3.3	Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)	23
Tabel 3.4	Data Informan	34
Tabel 3.5	Analisis SWOT	57



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Diagram Matriks SWOT	24
Gambar 2.1	Kerangka Konsep	31
Gambar 2.2	Diagram Analisis SWOT	39
Gambar 2.3	Struktur Organisasi Bapenda Prov Sul – Sel	46
Gambar 2.4	Hasil Analisis SWOT	64



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Koesioner Wawancara
- Lampiran 2 Data Diri Responden
- Lampiran 3 Surat Permohonan Penelitian
- Lampiran 4 Surat Balasan Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kantor dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan jika pegawai berhasil membawa kemajuan bagi kantor keuntungan yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Bagi pegawai keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi kantor keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan kantor dengan adanya modernisasi kantor pajak membuat permasalahan – permasalahan baru yang semula belum terungkap muncul ke permukaan. Dengan begitu permasalahan akan teratasi dengan tepat yakni menggunakan teknik Analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi pemerintahan analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) peluang (*Opportunities*) namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) (Rangkuti 2001: 18-19)

Secara umum kebanyakan SWOT digunakan sebagai alat untuk menganalisa strategi suatu perusahaan atau satuan bisnis. Namun tidak menutup kemungkinan jika SWOT digunakan dalam menganalisis suatu program yang dijalankan oleh pemerintah seperti organisasi pendidikan dan pelatihan serta kinerja pegawai negeri sipil melalui Analisis SWOT

dengan adanya organisasi tersebut pemerintah dapat mengetahui faktor internal dan faktor eksternal seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Seperti pengembangan organisasi merupakan proses yang kompleks bisa memakan waktu satu tahun atau lebih untuk merancang dan mengimplementasikan bahkan kadang – kadang proses tidak tampak dengan jelas. Pengembangan organisasi mencoba untuk berubah dalam kondisi ini menuju yang seharusnya terjadi.

Dalam Sumber Daya Manusia (SDM) perkembangan pegawai merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatanya hanya merupakan intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Permasalahan SDM pemerintahan tidak hanya persoalan kuantitas jumlah SDM tetapi juga kualitas dan kinerja SDM pemerintah. Terdapat sejumlah isu permasalahan yang dihadapi SDM pemerintah saat ini. Isu permasalahan SDM pemerintah terdapat beberapa isu yang disoroti yaitu: (1) rekrumen melalui lelang jabatan yang di lakukan baik

pusat provinsi maupun daerah terkait aturan main dan transparansi dari proses rekrutmen terbuka yang dilakukan (2) status pegawai honorer meliputi aspek kebijakan yang diberikan oleh pemerintah yang dapat mengakomodir kepentingan pegawai honorer (3) disiplin kerja SDM pemerintah terutama perilaku indisipliner ASN serta saksi yang diberikan; (4) produktifitas ASN berupa penggunaan waktu kerja yang efektif dan optimalisasi pencapaian target dari program kerja yang telah dicanangkan.

Badan Pendapatan Daerah merupakan organisasi atau instansi yang berada di bawah pemerintah daerah yang memiliki tanggung jawab dalam penerimaan pendapatan daerah yang melalui pengordinasian dan pemungutan pajak, retribusi, bagi hasil pajak, dana perimbangan dan lain sebagainya. Badan Pendapatan Daerah dipimpin oleh seorang kepala badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada badan melalui sekretaris daerah singkatnya badan pendapatan daerah adalah unsur pelaksanaan otonomi daerah di bidang pendapatan daerah.

Dengan semakin meningkatnya usaha pembangunan daerah yang merupakan salah satu tugas pokok pemerintah daerah dalam pembangunan nasional adalah kegiatan yang berlangsung secara terus menerus dan berkesinambungan serta berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat baik materil maupun spiritual. Untuk merealisasikan tujuan – tujuan tersebut maka pemerintah perlu banyak memperhatikan masalah pembiayaan pembangunan yaitu dengan menggali sumber dana yang berasal dari dalam negeri berupa pajak.

Dengan menghindari segala macam ancaman dan kelemahan yang terjadi lingkungan pemerintah maupun diluar lingkungan pemerintahaan agar segala pengelolaan sumber keuangan dapat terjaga dengan baik sehingga tidak terjadi situasi yang lamban untuk mencapai target realisasi pendapatan daerah tiap tahunnya diperlukan peluang dan kekuatan yang dibutuhkan terciptanya organisasi yang baik dan tepat. strategi yang dibutuhkan menjadikan sebuah tantangan perindividu maupun berkelompok dapat mengatasi/memecahkan permasalahan yang terjadi yang dibebaskan untuk setiap pegawai tiap – tiap pekerja yang berada di lingkungan pemerintahan provinsi baik pusat sampai aparat pemerintahaan desa sehingga strategi yang diterapkan sesuai dengan rencana. Dengan pemecahan masalah setiap organisasi dan strategi di pemerintahaan dibutuhkan pemahaman tentang Analisis SWOT yang mendalam untuk mencairitahu apa saja yang menjadi kendala dalam membuat organisasi didalamnya terdapat pemerintahaan yang diatur mulai dari atasan sampai bawahan disusun secara komando. hal ini juga sejalan dengan prinsip penataan organisasi perangkat daerah yang rasional proposional efektif dan efesien.

Perangkat daerah di kelompokkan berdasarkan konsepsi pembentukan organisasi yang terdiri atas 5 (lima) elemen yaitu kepala daerah (*strategic apex*) sekretaris daerah (*middle line*) dinas daerah (*operating core*) badan/fungsi penunjang (*technostructure*) dan staf pendukung (*supporting staff*).

Berdasarkan pemikiran dari latar belakang tersebut penulis menguraikan secara terperinci dengan judul: **Analisis SWOT Organisasi Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas penulis dapat memberikan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Strategi apa yang harus ditempuh oleh pemerintah dalam rangka mencapai tujuan organisasi Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan.
2. Untuk mengetahui faktor – faktor eksternal (*Opportunity dan Threats*) atau (O – T) yang dimiliki oleh kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi - Selatan.
3. Untuk mengetahui faktor – faktor internal (*Strenghts dan Weakness*) atau (S – W) yang ada di kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi - Selatan.

C. Tujuan Penelitian

1. Bagaimana menganalisis strategi apa yang harus ditempuh oleh pemerintah dalam rangka mencapai tujuan organisasi kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi - Selatan.
2. Untuk Mengetahui faktor - faktor eksternal (*Opportunity Dan Threats*) atau (O – T) yang dimiliki oleh Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan
3. Untuk Mengetahui faktor - faktor internal (*Strenghts Dan Weakness*) atau (S – W) yang dimiliki oleh Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi - Selatan.

D. Manfaat Penelitian

1. Sebagai panduan bagi siapa saja yang ingin mengetahui Analisis SWOT Organisasi Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
2. Sebagai bahan pengetahuan mengenai ancaman dan peluang yang akan dihadapi kedepannya.
3. Sebagai salah satu studi penelitian yang dikhususkan untuk meraih gelar Sarjana Manajemen dalam Fakultas Ekonomi dan Bisnis (Febis) UNISMUH Makassar.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

Teori SWOT (*Strengths- Weakness- Opportunities- Threats*) Menurut *Wheelen and Hunger (2012: 16)* merupakan sebuah langkah untuk dapat mengidentifikasi factor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan yang baik akan mempengaruhi organisasi tersebut akan bejalan sesuai keinginan atau yang tidak sejalan dengan pencapaian yang akan datang untuk itu faktor eksternal berisi variabel peluang dan ancaman (*Opportunities and Threats*) yang berada di luar organisasi dan bukan merupakan hal yang dapat dikontrol oleh pimpinan organisasi dalam jangka waktu dekat. Lingkungan internal organisasi terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan (*Strenghts and Weaknesses*) yang berada dalam tubuh organisasi itu sendiri dan biasanya tidak dalam kontrol pimpinan organisasi dalam waktu dekat. yang termasuk dalam variabel ini adalah struktur budaya dan sumber daya organisasi.

Menurut *Freddy Rangkuti (2004:18)* Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi Organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan dapat menghindari ancaman (*Threats*).

Menurut Wikipedia Analisis SWOT singkatan dari bahasa Inggris kekuatan (*Strengths*) kelemahan (*Weakness*) peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) adalah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung serta mencapai tujuan tersebut.

Menurut *Sondang P. Siagian* Analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat telah diketahui pula secara luas bahwa "SWOT" merupakan akronim untuk kata - kata *Strength* (kekuatan) *Weaknesses* (kelemahan) *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman).

Menurut *Philip Kotler* Analisis SWOT diartikan sebagai evaluasi terhadap Kekuatan kelemahan peluang dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diharapkan secara akurat asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

1. Pengertian Organisasi

Menurut *Dr. S.P. Siagian M.P* Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang terikat dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan yang didalamnya terdapat pembagian yang disebut atasan dan bawahan.

Organisasi merupakan sebuah struktur tata pembagian kerja serta hubungan kerja antara sekelompok orang yang memungkinkan mereka bisa bekerja sama secara efektif dalam proses mencapai sebuah tujuan.

2. Bentuk – Bentuk dan Jenis Organisasi.

Dalam kehidupan sehari-hari kita mengenal 2 jenis organisasi yaitu:

a. Organisasi Formal

Organisasi Formal adalah suatu cara kerja hubungan atau kekuasaan yang mempunyai peran yang penting dan akuntabilitas untuk didesain dalam manajemen agar dapat menyelesaikan pekerjaan. Organisasi formal menunjukkan suatu area dimana orang – orang bekerja dan memiliki tanggung jawab atas area tersebut.

b. Organisasi Informal

Organisasi Informal adalah suatu jaringan dari interaksi social sehari – hari di antara karyawan dari suatu perusahaan atau kantor yang terjadi diluar struktur formal kekuasaan yang digambarkan dalam bagan organisasi perusahaan. Dengan begitu komunikasi yang dapat terjadi dalam organisasi pembicaraan yang secara tidak sengaja menyebar secara cepat. beberapa bentuk organisasi yang umumnya digunakan oleh berbagai organisasi khususnya perusahaan/kantor.

a. Organisasi Garis (*Line Organization*)

Organisasi Garis adalah suatu struktur organisasi yang didalamnya terdapat semua arus wewenang dalam suatu rangkaian

komando dari level teratas sampai yang terendah dalam suatu perusahaan/kantor.

Dalam organisasi garis harus ditentukan rentang kendali dari departemen – departemen yang terkait. rentang kendali adalah jumlah orang yang berada dibawah wewenang seorang penyelia.

b. Organisasi Garis dan Staf

Organisasi Garis dan Staf ini merupakan kombinasi dari departemen lini dan departemen staf. Departemen staf ini bisa terdiri dari pengacara insinyur akuntan dan ahli sumber daya manusia anggota staf ini menjadi penasehat bagi kepala bidang kantor mereka membantu departemen lini dalam pembuatan keputusan tetapi mereka tidak memiliki kekuasaan untuk menentukan keputusan akhir dari departemen tersebut.

Kebaikan dari organisasi dan staf yaitu:

1. Pimpinan lebih leluasa dalam memberikan sarana terhadap tugas khusus diluar bagiannya.
2. Staf dapat membantu untuk mengatasi berbagai persoalan sehingga akan meringankan pekerjaan dan meningkatkan efesiensi kerja.
3. Staf dapat mendidik para tenaga kerja *outsourcing* (honoror)
4. Adanya kesatuan dalam pimpinan sehingga menciptakan aliran kekuasaan dengan jelas.

Keburukan dari organisasi garis dan staf yaitu:

1. Status pegawai yang dianggap mengambil kekuasaan tinggi dalam hal penyalagunaan kekuasaan, sehingga data menimbulkan pertentangan dengan manajer pada bagian yang bersangkutan
2. Anggapan pegawai dari atasan kebawahaan kepada atasan yang tidak tepat
3. Beberapa staf pegawai dapat ikut dipersalahkan apabila saran yang telah diberikan tidak mendapatkan hasil.

c. Organisasi Matriks

Organisasi Matriks adalah suatu bentuk organisasi dimana para ahli (*spesialis*) sesuai bagian – bagian organisasi yang berbeda dikumpulkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Dalam organisasi matriks beberapa anggota organisasi memberikan laporan kepada kedua atasannya.

Seperti halnya kebaikan dari organisasi matriks yaitu:

1. Luwes
2. Memberikan metode untuk memusatkan perhatian pada masalah – masalah utama yang spesifik atau persoalan – persoalan teknis dan unik
3. Memberikan alat inovasi tanpa mengganggu struktur organisasi yang ada.

Keburukan dari organisasi matriks yaitu:

1. Beberapa masalah dapat muncul karena pendekatan ini melanggar prinsip kesatuan perintah yang tradisional (satu alasan untuk masing – masing individu)

2. Konflik dapat muncul antara kepala dinas dan kepala bagian dengan para staf lainnya.
 3. Kepala dinas dapat menjumpai kesulitan dalam mengembangkan tim terpadu dari orang – orang yang berasal dari bagian staf yang berbeda.
- d. Organisasi Kepanitian

Pada organisasi kepanitian organisasi dibentuk hanya untuk sementara waktu saja setelah tugas selesai maka selesai pula organisasi tersebut.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia Hasibuan (2002 h.10) menjelaskan bahwa : " MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja/pegawai staf pemerintah atau pihak perusahaan swasta agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat". Manajemen pegawai dapat diartikan sebagai manajemen sumber daya manusia diorganisasi publik yang bertujuan untuk meningkatkan etos kerja dalam hal pendidikan dan pelatihan dalam penyelenggaraan visi misi pemerintah dalam hal pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat untuk itu perlu dikembangkan lebih jauh lagi mengenai analisis SWOT dalam mencari peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dalam organisasi kantor atau perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia di organisasi publik atau manajemen pegawai negeri sipil menurut Sedarmayanti (2010 h.371) adalah: "tujuan manajemen pegawai negeri sipil yaitu untuk

menjamin penyelenggaraan tugas – tugas pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil dengan dukungan PNS yang profesional bertanggung jawab jujur dan adil” Hasibuan (2002 h.21-23)

a. Pengembangan Sumber daya Manusia

Pengembangan (*development*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen pengembangan merupakan hal yang penting dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik/pemerintah tidak terlepas dari pengaruh era globalisasi yang mengharuskan aparat pemerintah memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat. Hasibuan (2002 h.69) mengemukakan bahwa: “pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

- Pendidikan dan pelatihan sebagai komponen pengembangan sumber daya manusia

Karyawan dalam suatu organisasi sebagai sumber daya manusia, sebagai hasil dari proses seleksi harus dikembangkan agar kemampuan mereka dapat mengikuti perkembangan organisasi. didalam suatu organisasi, bagian yang mempunyai tugas untuk pengembangan tenaga ini biasanya unit pendidikan dan pelatihan pegawai ditingkat departemen pemerintah, unit ini disebut pusat pendidikan dan pelatihan pegawai (disingkat Pusdiklat).

Oleh karena itu pusat pendidikan dan pelatihan disetiap institusi tugas pokoknya adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai atau karyawan dilingkungan institusi tersebut dan akhirnya juga membawa dampak baik terhadap pengembangan organisasi atau institusi yang bersangkutan.

b. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya metode – metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus telah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja. Sedarmayanti (2010 h.182-183) membagi metode pengembangan sumber daya manusia menjadi 2 yaitu :

1. *On the job*

On the job metode adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat sebenarnya dan dilaksanakan sambil bekerja. (magang bimbingan dan pemberian contoh).

2. *Off the job*

Pendidikan dan pelatihan pendidikan formal. (dapat dilihat dari presertasi kerja pegawai kedisiplinan pegawai daftar hadir pegawai dan IKM).

Leonard Nadler (1970) secara terinci menguraikan area kegiatan PSDM itu dalam tiga bagian yakni:

- a. Pelatihan pegawai
- b. Pendidikan pegawai (*employee training*)
- c. Pengembangan pegawai (*employee development*)
- d. Pengembangan non-pegawai (*non-employee development*)

4. Konsep Strategi

Menurut Lynch seperti yang dikutip oleh Wibisono (2006 50-51) strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip – prinsip secara umum untuk mencapai misi yang ditetapkan perusahaan/kantor serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.

Anthony dan Govindarajan (1995) juga menambahkan bahwa perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan atas program – program yang dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan sumber daya akan di alokasikan dalam setiap program selama beberapa hari kedepan (dalam Prasetyo dan Gomie 2004; 8) hasil keluaran dari proses tersebut adalah rencana atau keputusan strategi.

Seperti halnya dengan Analisis SWOT sebagai cara yang sistematis untuk menganalisis situasi sebagai langkah dalam proses pengambilan keputusan.

Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap factor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) Sementara analisis eksternal mencakup factor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*).

Dalam Analisis SWOT dapat digunakan di berbagai bidang atau instrumen yang sama halnya dengan perusahaan direktur pemerintahan dalam pendidikan dan pelatihan kinerja kantor pegawai dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi dan dapat diuji secara efektif dan efisien, serta mampu mengetahui sesuatu yang sesuai dengan kondisi terjadi dilingkungan organisasi baik internal maupun eksternal.

Setiap organisasi mempunyai empat unsur dalam analisis SWOT sehingga perlu dikenal memerlukan kehati – hatian dalam pengelolaanya sumber daya dan organisasi sebagai berikut:

- a. *Strength* (kekuatan) merupakan sumber daya keterampilan atau keunggulan – keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan dasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh kantor
- b. *Weakness* (kelamahan) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif kantor.
- c. *Opportunities* (peluang) adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan kantor dan sangat penting dianggap

sebagai salah satu sumber peluang dan dimanfaatkan dengan situasi yang ada.

- d. *Threats* (ancaman) adalah pengganggu utama dalam posisi yang akan mendatang serta yang tidak diinginkan kantor.

5. Manajemen Strategi

Manajemen Strategi yang dikenal saat ini tidaklah muncul dengan tiba – tiba tetapi ia mengalami tahapan yang sangat penting. Tema utama pada awal decade 1950an masih berkisar disekitar anggaran dan pengawasan keuangan *Budgeting and Financial Controlling*. Manajemen perusahaan pada saat itu menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian melalui sasaran keuangan yang ditentukan. Menjelang akhir tahun 1950an teori manajemen strategi kemudian berkembang dengan menekankan pada integrasi fungsional atau perpaduan fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Gordon Howel merekomendasikan pendidikan bisnis atau mata kuliah *Business policy*.

Pada intinya rencana strategis adalah taktik permainan sebuah perusahaan persis seperti sebuah tim sepak bola suatu perusahaan memerlukan rencana strategis yang baik untuk dapat bersaing dengan sukses. Rencana strategis dihasilkan dari pilihan managerial yang sulit dan banyak alternative hal ini menandakan komitmen pada pasar kebijakan prosedur dan operasi tertentu terarah dengan baik

Dari pengertian – pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu

kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak/bersama – sama kearah yang sama pula (Rusli Asdar & Munir 2019).

Manajemen Strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Strategis mengkombinasikan aktivitas – aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. (Wikipedia).

6. Tahap – Tahap Manajemen Strategi

Tahap Manajemen yang baik dan tepat memiliki proses yang lebih terperinci. Proses Manajemen strategi terdiri atas tiga tahap:

a. Perumusan strategi

Pada tahap ini mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi dalam menentukan kekuatan dan kelemahan internal. organisasi menetapkan tujuan jangka panjang membuat sejumlah strategi alternative untuk organisasi dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.

b. Pelaksanaan Strategi

Tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan membuat kebijakan memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.

Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi penciptaan struktur organisasi yang efektif.

- c. Evaluasi strategi tahap ini adalah tahap akhir dari manajemen strategis tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah:
1. Mengkaji ulang factor – factor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini
 2. Mengukur kinerja dan
 3. Melakukan tindakan – tindakan korektif evaluasi strategi perlu di lakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan hari esok.

Untuk melaksanakan langkah strategi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan diperlukan rumusan strategi yang menjelaskan bagaimana sasaran akan dicapai melalui program indikatif untuk mewujudkan visi misi. Strategi tersebut dijabarkan lebih lanjut dengan serangkaian kebijakan.

Penetapan strategi dapat dilakukan untuk menjawab satu atau lebih sasaran pembangunan dapat mempertimbangkan aspek efektifitas dan efesiensi pencapaian target sasaran.

Berikut adalah tabel strategi kebijakan umum pada rencana strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan.

Tabel 3.1
Strategi Dan Kebijakan

SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN
Terwujudnya peningkatan PAD 13% per tahun & total pendapatan diatas 10% per tahun	Intensifikasi dan ekstensifikasi sumber-sumber pendapatan	Optimalisasi sumber – sumber pendapatan
Terciptanya organisasi yang efesienn efektif dengan kinerja yang terus meningkat setiap tahun	Peningkatan SDM untuk Pendekatan secara birokraksi dan tata laksana organisasi dengan kualitas kinerja para ASN di pemerintahan Daerah.	Meningkatkan kapasitas kelembagaan
Terbentuknya karakter aparatur pengelolah pendapatan yang bersih, jujur berdedikasi dan memiliki integritas yang tinggi	Peningkatan kualitas SDM khususnya peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan pemerintah untuk mencapai pembangunan nasional.	Peningkatan kualitas SDM aparatur laki – laki dan perempuan dalam mengelolah pendapatan daerah

Terciptanya sistem dan prosedur pelayanan pajak yang mudah murah cepat dengan alternative model pembayaran	Pemanfaatan teknologi informasi secara tepa guna dan tetap sasaran dalam pelayanan dan pelaporan pajak	Memaksimalkan pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan pendapatan daerah untuk mengurangi interaksi langsung antara masyarakat laki – laki dan perempuan dengan petugas pajak
--	--	--

7. Analisis SWOT Membandingkan antara Factor Eksternal Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*) dengan Factor Internal Kekuatan (*Strenght*) dan Kelemahan (*Weakness*).

a. Unsur – unsur SWOT

Kekuatan (*Strenght*) Kelemahan (*Weakness*) Peluang (*Opportunity*) Ancaman (*Threats*).

Factor Eksternal dan Internal

Menurut (Irham Fahmi 2013:260) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT Maka perlu dilihat factor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam Analisis SWOT yaitu:

Faktor Eksternal

Hal yang perlu diketahui factor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *Opportunities and Threats* (O dan T). dimana factor ini

menyangkut dengan kondisi - kondisi yang terjadi diluar perusahaan/pemerintahan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan/pemerintahan. Factor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro ekonomi politik hukum teknologi kependudukan social budaya.

Factor internal ini mempengaruhi terbentuknya *Strenghts and Weakness* (S dan W). dimana factor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Factor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional.

Pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

b. Model Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara factor eksternal peluang dan ancaman dengan factor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matriks yang disebut matrik factor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic factor analysis Summary*). Factor eksternal dimasukkan kedalam matrik EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*).

Setelah matrik factor strategi internal dan eksternal selesai disusun kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi Organisasi Kantor Pemerintahan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi - Selatan.

Tabel 3.2 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Keterangan
Eksternal				
Peluang				
Jumlah				
Ancaman				
Jumlah				
Total				

Sumber: Freddy Rangkuti (2004:18)

Tabel 3.3 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Keterangan
Internal				
Kekuatan				
Jumlah				
Kelemahan				
Jumlah				
Total				

Sumber: Freddy Rangkuti (2004:18)

Matrik SWOT

Alat yang dipake untuk menyusun factor – faktor strategis pemerintahan adalah matrik SWOT. Adalah sebuah alat pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan 4 jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan – peluang) strategi WO (kelemahan – peluang) strategi ST (kekuatan – ancaman) dan strategi WT (kelemahan – ancaman).

Matriks ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternative strategis.

GAMBAR
DIAGRAM MATRIKS SWOT

IFAS EFAS	STRENGHT (S) Tentukan 5-10 faktor – factor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor – factor kelemahan internal
OPPORTUNUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor – factor ancaman	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Strategi SO (*Strenght - Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran pemerintah yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang besar.

Strategi ST (*Sternght -Threats*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

Strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.

Strategi WT (*Weaknesses - Threats*)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensife dan berusaha meminmalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

B. Tinjauan Empiris

Aqsa Mohammad (2012) Judul Penelitian "Analisis SWOT Organisasi Kantor Dinas Kehutanan Kabupaten Muna" Hasil Penelitian tersebut menunjukkan bahwa untuk membuat sebuah pilihan alternative Organisasi Dinas Kehutanan Kabupaten Muna diperlukan langkah - langkah analisis dengan menggunakan Analisis SWOT sehingga dapat memberikan hasil akhir yang sesuai dalam rangka mencapai tujuan pengelolaan hutan secara keseluruhan.

Nisak Zuhrotun (2014) "Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif "Gresik Hasil Penelitian Tersebut Menunjukkan bahwa setelah mengetahui kekuatan kelemahan peluang dan ancaman pada UD. Damai 4 Gresik berikutnya akan dianalisa terhadap factor – factor tersebut untuk mendapatkan gambaran lebih lanjut mengenai kondisi pada produk UD. Damai 4 pada masyarakat sehingga dapat ditentukan strategi dan langkah – langkah yang dapat diterapkan masa – masa mendatang.

Mohi Kurniati Widya Vol.4 No 1: Juni (2015) Judul Penelitian "Pengembangan Pegawai Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Gorontalo" Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengembangan pegawai yang dilaksanakan oleh badan kepegawaian dan pengembangan aparatur daerah kabupaten bone bolango pengembangan pegawai dilaksanakan secara formal yaitu melalui pendidikan dan pelatihan yang meliputi: 1. pendidikan dan pelatihan dalam jabatan melalui: a. Diklatpim tingkat IV; b. Diklatpim tingkat III; c. Diklatpim tingkat II. Untuk mengevaluasi pengembangan pegawai, maka dibuat laporan akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah (LAKIP) sebagai bahan analisa peningkatan sumber daya manusia aparatur pegawai daerah.

Irwan Nur Rizal Mohammad (2016) Judul Penelitian "Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif Pada PD. BPR. Bank Daerah Lamongan" Hasil Penelitian tersebut menunjukkan identifikasi apa saja yang ada pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan mempunyai posisi

yang sangat strategi untuk mendukung perkembangan untuk memperoleh keunggulan strategi.

Janna Aslichatul, Suratno Agus, Sulistiyani Endang JOBS Vol.3 No.2 Desember (2017). Judul penelitian "Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Berbasis SWOT Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari" Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa factor kekuatan (*Strength*) yang dimiliki sarana dan prasarana yang memadai, lokasi kerja yang memadai dan factor kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki SDM kurang memadai kesadaran wajib pajak tentang manfaat pajak bagi warga negara dan factor peluang (*Opportunities*) yang dimiliki kemajuan teknologi informasi peningkatan target penerimaan pajak dari tahun ketahun dan factor ancaman (*Threats*) yang dimiliki memaksimalkan mobil pajak keliling melakukan pelatihan dan cara pengurusan pajak secara elektronik.

Taufik Ali, Taba Idrus Muhammad Sobarsyah Muhammad HJABE Vol.2 No. 4 Oktober 2019 Judul penelitian: Studi Evaluasi Strategi Peningkatan Penerimaan Pendapatan Daerah Melalui Program Peningkatan Kapasitas Dan Kinerja Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pentingnya fungsi dan peran Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan yang berkaitan dengan program peningkatan kapasitas dan kinerja pada BAPENDA Provinsi Sulawesi – Selatan maka perlu dilakukan beberapa analisis kekuatan kelemahan peluang dan ancaman (SWOT).

Satriya Bangkit Dymas, Suwando Domai Tjahanulin (JAP), Vol.1 No. 4 Hal 166-174 Judul Penelitian : Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja (studi dikantor kecamatan Lowokwaru Kota Malang) hasil peneltian menunjukkan yaitu pengembangan sumber daya aparatur kecamatan Lowokwaru meliputi metode on the job yaitu a) rotasi pekerjaan: b) magang c) bimbingan: d) demontrasi dan pemberian contoh dan metode off the job yaitu a) diklat; b) pendidikan formal.

C. KERANGKA KONSEP

Secara umum kebanyakan SWOT digunakan sebagai alat untuk menganalisa strategi suatu perusahaan atau satuan bisnis. Namun tidak menutup kemungkinan jika SWOT digunakan dalam menganalisis suatu program yang dijalankan oleh pemerintah seperti organisasi pendidikan dan pelatihan serta kinerja pegawai negeri Sipil maupun pemerintah dapat mengetahui faktor internal dan eksternal pemerintah seperti kekuatan kelemahan peluang dan ancaman pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan.

Beberapa Teori SWOT yang diterapkan oleh beberapa ahli seperti Menurut *Keller (2009)* manfaat dari analisis SWOT adalah meningkatkan pengetahuan dan pemahaman organisasi sehingga mampu menganalisis apa yang menjadi kekuatan kelemahan peluang dan ancaman dalam organisasi untuk mendapat strategi yang tepat dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada untuk mengatasi segala ancaman dan

mengurangi kelemahan yang ada sehingga organisasi dapat bertahan serta mampu untuk berkembang.

Dalam rangka pembinaan pegawai negeri sipil yang didasarkan pada sistem sistem karir dan prestasi kerja pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu aspek yang perlu ditangani secara terus menerus dan kesinambungan. pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan disini adalah penekanannya lebih dititik beratkan pada sistem pendidikan dan pelatihan yang tujuannya untuk memperbaiki perilaku dan sikap meningkatkan mutu keahlian kemampuan dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Setiap organisasi pasti mempunyai empat unsur tersebut diatas sehingga perlu dikenal memerlukan kehati-hatian dalam pengelolaanya.

- a. *Strength* (Kekuatan) merupakan kekuatan yang dimiliki dalam kantor dibanding dengan kantor lainnya sehingga organisasi harus di capai dengan baik.
- b. *Weakness* (Kelemahan) adalah masalah – masalah yang dihadapi oleh kantor dibanding dengan kantor lain sehingga ini menjadi kelemahan bagi kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan dan harus memfokuskan pada organisasi yang dihadapi.
- c. *Opportunities* (Peluang) merupakan suatu kesempatan dimana organisasi kantor Badan pendapatan daerah provinsi sulawesi - selatan dapat melakukan operasi dalam menghadapi tantangan dan untuk menjadikan kesempatan itu menjadi sebuah keuntungan.

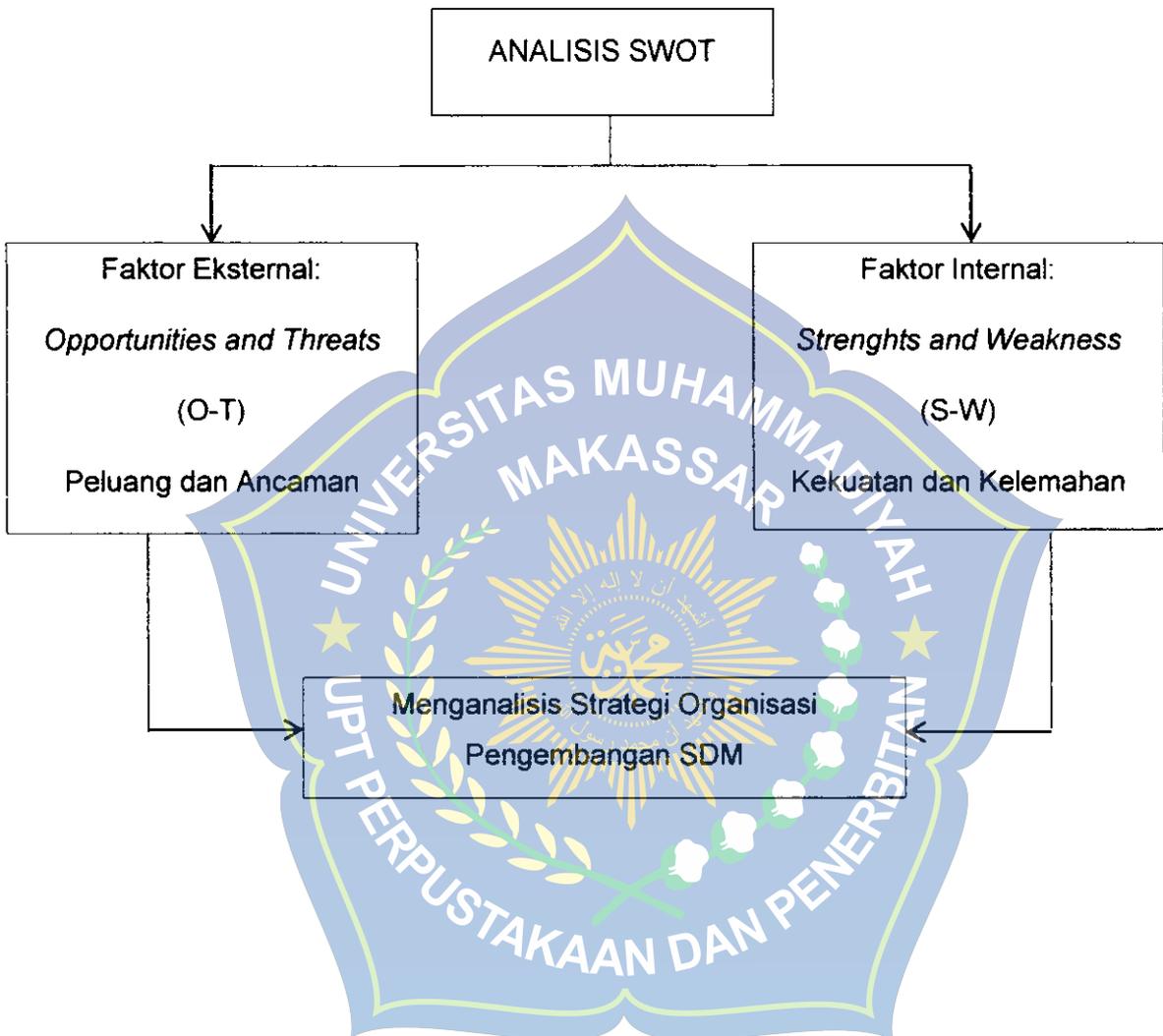
- d. *Threats* (Ancaman) merupakan suatu bahaya yang biasanya terjadi karena perkembangan yang kurang menguntungkan dimana akan memberikan dampak buruk terhadap organisasi yang dihadapi kedepannya ancaman dari luar menjadi permasalahannya.

Dengan hal tersebut saya mengambil sebuah Judul Penelitian dikantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan yang merupakan organisasi atau instansi yang menghimpung pajak penghasilan dari beberapa wilayah yang ada di Sulawesi – Selatan pajak dana tersebut dihimpung dan dimasukkan kedalam kas negara untuk dipergunakan dalam pembangunan nasional atau pun kepentingan masyarakat ataupun organisasi perimbangan dan lain sebagainya. Badan Pendapatan Daerah dipimpin oleh kepala badan yang berada di bawah pemerintahan gubernur dan bertanggung jawab kepada badan melalui sekretaris daerah singkatnya badan pendapatan daerah adalah unsur pelaksanaan otonomi daerah di bidang pendapatan daerah.

Dengan semakin meningkatnya usaha pembangunan daerah yang merupakan tugas pokok pemerintah daerah dalam pembangunan nasional adalah kegiatan yang berlangsung secara terus menerus dan berkesinambungan serta berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat baik materi maupun spiritual. Untuk merealisasikan tujuan – tujuan tersebut maka pemerintah perlu memperhatikan masalah pembiayaan pembangunan yaitu dengan menggali sumber dana yang berasal dari dalam negeri berupa pajak.

Gambar 2.1

Kerangka Konsep



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena social dan masalah manusia landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar focus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan.

Deskriptif kualitatif yaitu salah satu jenis penelitian yang mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang terjadi. Serta pandangan yang terjadi didalam suatu masyarakat pertentangan antara 2 keadaan atau lebih hubungan antar vaiabel yang timbul perbedaan antar fakta yang ada serta pengaruhnya terhadap suatu kondisi dan sebagainya.

B. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini penulis memfokuskan pada Analisis SWOT Organisasi Kantor Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi - Selatan yang didalamnya terdapat pegawai negeri sipil dan tenaga honorer (*Outsourcing*). dan juga berbagai pengembangan konsep strategi yang apa yang diterapkan.

C. Pemilihan Lokasi Dan Situs Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan 26 September – 26 November 2020 selama 2 bulan pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan Jln A.p Pettarani No. 1 Mannuruki Kec. Tamalate Kota Makassar Sulawesi – Selatan dengan situs penelitian di kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi - Selatan www.bapendasulsel.web.id

D. Sumber Data

1. Data Primer

Sumber utama yang dijadikan bahan penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari data - data/ jumlah pegawai negeri sipil dari berbagai golongan yang berbeda - beda di berbagai bidang tempat didalam kantor melalui pengamatan wawancara.

2. Data Sekunder

Bersifat dari pencarian buku - buku yang berhubungan dengan judul penelitian

E. Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang valid dan akurat penelitian melakukan:

1. Survey Pustaka

Yaitu memperoleh data yang ada hubungannya dengan permasalahan penelitian baik yang didapat dari buku – buku teori yang membahas analisis SWOT atau dari berbagai jurnal - jurnal ilmiah hasil

skripsi yang saling terikat satu sama lain/ terhubung dengan penelitian tersebut.

1. Observasi

Yaitu suatu cara untuk mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan langsung ke pada responden dalam hal ini kepada para Pegawai Negeri Sipil masing – masing memiliki pangkat golongan II dan golongan III yang berbeda – beda.

Tabel 3.4

Data informan

No	Uraian	Jumlah Pegawai (Orang)
1.	Pegawai Berpangkat Golongan II	2
2.	Pegawai Berpangkat Golongan III	2
	Jumlah Pegawai	4

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan 2018

Maka dari itu dalam penelitian ini adalah pengambilan data beberapa staf pegawai diarea kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan dan beberapa dari staf yang mempunyai golongan-golongan pangkat yang berbeda yang diantaranya 4 orang Pegawai Negeri Sipil.

Alasan penelitian ini agar melakukan penelitian mudah bertatap muka kepada beberapa staf pegawai negeri sipil di tiap masing - masing posisi/jabatan yang ada dilingkungan kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan.

2. Wawancara

Adalah mengumpulkan data secara subjektif untuk mengetahui informasi yang tepat kepada responden dan diolah melalui data – data atau pertanyaan yang dibutuhkan baik staf pegawai pemerintahan yang di teliti.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara mencari data atau informasi dari buku – buku, catatan – catatan, transkrip, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan yang lainnya. Metode ini digunakan untuk memperdalam pemahaman akan konsep teori yang terkait dengannya berikut profil badan atau lembaga yang bersangkutan.

F. Instrument Penelitian

Instrument penelitian merupakan suatu umur yang amat penting dalam suatu penelitian karena fungsinya sebagai sarana pengumpul daya yang banyak menentukan keberhasilan suatu penelitian yang dituju: oleh karena itu instrument penelitian yang digunakan harus sesuai dalam dengan situasi dan kondisi dari penelitian itu sendiri. Adapun alat- alat penelitian yang digunakan penelitian dalam melakukan penelitian sebagai berikut:

1. Handphone sebagai alat perekam

Yang digunakan sebagai bentuk pengetahuan atau informasi untuk digali lebih dalam baik wawancara ataupun catatan – catatan

informasi yang penting agar memudahkan sebuah penelitian di bentuk secara teoritis dan independent berkonsentrasi secara penuh/ utuh dan diperoleh oleh data yang maksimal sehingga informasi dapat tersampaikan dengan baik responden atau wawancara begitu pun menggunakan buku catatan untuk mengabadikan perekaman atau hal yang penting dan diperlukan sebagaimana mestinya. alat perekam ini juga memudahkan penelitian untuk mengulang kembali hasil wawancara kepada responden. alat perekam yang digunakan yakni handphone dan sebagainya harus dilakukan dengan izin responden dan tidak ada unsur paksaan dalam melakukan wawancara baik secara verbal dan non verbal.

2. Kamera

Kamera digunakan sebagai bentuk dalam pengambilan gambar/foto untuk membantu mencari tahu kondisi situasi yang terjadi dilingkungan setempat.

3. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara di lakukan untuk menganalisis aspek – aspek yang terjadi serta pertanyaan yang belum terjawab sesuai wawancara dalam peneliti yang menyakut dengan persoalan yang terjadi situasi dalam lingkungan serta memudahkan dan mengingat penelitian tersebut terjadi membuat kategorisasi dalam melakukan analisis data. pedoman wawancara yang didasari oleh kerangka teori yang ada guna menghindari penyimpangan dari tujuan penelitian yang dilakukan.

G. Defenisi Operasional Analisis SWOT

Menurut Musa Hubets dan Mukhamat Najib (2014: 154 – 155) indikator Analisis SWOT terdiri dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threaths*.

Kekuatan adalah sumber daya keterampilan keunggulan – keunggulan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Organisasi Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan.

- a. Meningkatkan intensitas dan efektifitas pengelolaan sumber – sumber pendapatan daerah.
- b. Meningkatkan kesadaran masyarakat membayar pajak secara tepat waktu melalui kegiatan penyuluhan/sosialisasi
- c. Peningkatan kerjasama dengan pajak terkait antara lain dengan kepolisian daerah dan pemeriksa fungsional
- d. Mendorong penerapan *eleltronik payment* dalam pelayanan pembayaran pajak
- e. Memberikan insentif pajak berupa pengurangan Bea Balik Nama Kendaraan dan mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi sektor rill di sulawesi – selatan.

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya keterampilan yang dimiliki dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja kantor. Kelemahan (*Weakness*) indikatornya sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan ekonomi lebih lambat
- b. Masih rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak tepat waktu
- c. Belum efektifnya kegiatan monitoring pengawasan dan pemeriksaan atas pemungutan pajak daerah
- d. Pelayanan pemungutan retribusi daerah pada umumnya masih dilakukan secara konvensional
- e. Masih kurang tegasnya penerapan sanksi atas pelanggaran pajak daerah.

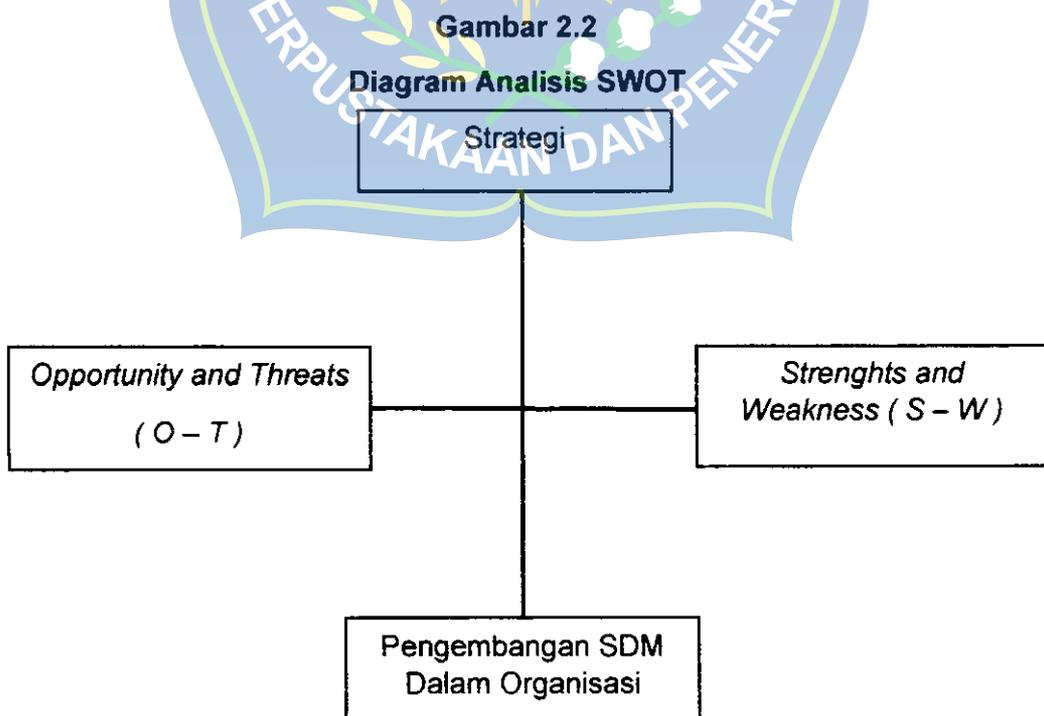
Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan kantor. peluang (*Opportunity*) indikatornya sebagai berikut:

- a. Memberikan peluang yang besar kepada tenaga kerja honorer untuk Meningkatkan SDM aparatur laki – laki atau perempuan pada pengawasan dan pendapatan daerah lainnya.
- b. Memberikan pendidikan dan pelatihan (diklat) kapasitas dan kinerja pegawai Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan.
- c. Mampu bersaing dengan secara sistematis baik dari luar lingkup SKPD atau pun UPT Pendapatan Wilayah daerah lainnya.
- d. Dapat meningkatkan produktifitas pelayanan pajak daerah dari berbagai wilayah yang ada di Sulawesi - selatan.
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan pajak memanfaatkan teknologi dan informasi.

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan kantor. Ancaman (*Threath*) indikatornya adalah sebagai Berikut:

- a. Banyaknya tenaga kerja honorer (*Outsourcing*) didalam lingkungan kantor yang terbagi – bagi dalam suatu bidang tertentu.
- b. Sering berubah – ubahnya target realisasi pajak daerah ditiap tahunnya.
- c. Monitoring dan evaluasi data tunggakan pajak kendaraan bermotor.
- d. Pemeriksaan Keuangan APBD dari tim audit KPK untuk mencairitahu dana pengeluaran yang dilakukan oleh kantor Badan Pendapatan Daerah provinsi sulawesi – selatan tiap tahunnya.
- e. Program dan kegiatan pendapatan daerah provinsi – sulawesi – selatan yang tidak terlaksana.

Cara pemanfaatan Analisis SWOT untuk membantu analisis strategi yang dilustrasikan pada gambar dibawah ini:



1. Menentukan strategi *agresif*
2. Menentukan strategi *diversifikasi*
3. Mendukung strategi *tum around*
4. Mendukung strategi *defensif*

Kuadran I: Penempatan posisi yang sesuai dengan organisasi kantor maka strategi yang tepat yaitu **Progresif** yang menandakan situasi penempatan yang kuat dan sehat dapat dilihat dari penilaian strategi yang dianggap baik. (*Growth Oriented Strategy*)

Kuadran II: Penempatan posisi yang tepat dalam strategi organisasi pengembangan SDM yaitu **Diversifikasi Strategi** atau organisasi yang terlihat baik namun memiliki dampak yang kurang tepat dalam tantangan yang dihadapi kedepannya serta mengalami kesulitan untuk bisa maju dalam organisasi strategi yang akan datang

Kuadran III: Penempatan posisi yang tepat adalah kurang atau lemah **ubah strategi** dalam strategi organisasi yang perlu dikembangkan SDM kantor yang berdampak pada kurang sehatnya atau dikhawatirkan dalam pengelolaan strategi pegawai dan menghambat peluang yang didapat serta mampu menjangkau kinerja organisasi.

Kuadran IV: Penempatan posisi ini yang tepat yakni terlihat lemah namun tantangan yang dihadapi kedepannya cukup besar dan menghambat proses kinerja strategi lingkungan internal organisasi serta diharapkan strategi tersebut agar tidak terperosok dalam pengembangan SDM untuk bisa bertahan lebih lama.

H. Metode Analisis

1. Pengumpulan data baik melalui observasi langsung dilapangan kemudian wawancara mendalam terhadap informasi yang compatible terhadap penelitian untuk menunjang penelitian yang dilakukan agar agar memperoleh data sesuai dengan yang diharapkan ataupun dengan menelaah literatur – literatur yang berhubungan dengan penelitian.
2. Reduksi data adalah proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan dari catatan – catatan yang diperoleh dari pengumpulan data.
3. Penyajian data adalah kegiatan mengumpulkan informasi dalam bentuk teks naratif atau grafik jaringan yang bertujuan mempertajam pemahaman penelitian terhadap informasi yang dipilih kemudian disajikan dalam uraian penjelasan.
4. Pada tahap akhir adalah penarikan kesimpulan, penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verivikasi berupa tinjauan ulang pada catatan – catatan data yang didapatkan. dimana dalam analisis deskriptif kualitatif yaitu salah salah satu jenis penelitian mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang terjadi serta pandangan yang terjadi didalam suatu masyarakat pertentangan antara dua keadaan atau lebih hubungan antar variabel timbul perbedaan antara fakta yang ada serta pengaruhnya terhadap suatu kondisi dan sebagainya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Instansi

1. Sejarah Pembentukan

Sebelum tahun 1972 Badan Pendapatan Daerah merupakan salah satu bagian pada Biro keuangan sekretariat wilayah daerah tingkat I Sulawesi – selatan dengan nama bagian penghasilan daerah. Namun dalam perkembangan selanjutnya dengan luasnya daerah kerja urusan – urusan yang menyangkut pendapatan daerah baik yang meliputi Pendapatan Asli Daerah sendiri (pajak retribusi dan pendapatan – pendapatan daerah lainnya yang sah) maupun pendapatan negara yang diserahkan kepada daerah tingkat I sehingga dianggap perlu memisahkan diri dari sekretariat daerah tingkat I Sulawesi – selatan dan bagian Pendapatan Daerah pada biro keuangan menjadi urusan tersendiri tentang pembentukan Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Sulawesi. Dengan semakin meningkatkan usaha pembangunan daerah yang merupakan salah satu tugas pokok pemerintah daerah untuk menuju ke arah otonomi yang dinamis nyata dan bertanggung jawab maka perlu dilakukan upaya peningkatan pendapatan daerah guna membiayai pembangunan daerah. perlu dikembangkan pengelolaannya baik pelayanan masyarakat maupun peningkatan pendapatan daerah untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan setiap saat dilakukan penyempurnaan aturan dan kebijakan. dengan demikian maka pelaksanaan tugas – tugas operasional pengelolaan sumber – sumber pendapatan pada dinas pendapatan daerah provinsi Sulawesi – selatan

maka terbentuklah 15 UPTD di 15 kabupaten/ kota se-sulawesi – selatan sampai dengan tahun 2017 telah terbentuklah 25 UPTD yang tersebar di 24 kabupaten/kota se-sulawesi - selatan. Sehingga pada tahun 2016 dinas pendapatan daerah provinsi sulawesi – selatan berganti nama menjadi badan pendapatan daerah provinsi sulawesi – selatan

2. VISI dan MISI

Visi

Visi Badan Pendapatan Daerah pada dasarnya tidak terlepas dari visi pembangunan provinsi sulawesi – selatan tahun 2018 -2023 yaitu "sulawesi – selatan sebagai pilar utama pembangunan nasional dan simpul jejaring akselerasi kesejahteraan pada tahun 2024" penempatan visi badan pendapatan daerah provinsi sulawesi – selatan disamping harus bertandaskan pada ketentuan perundang – undangan yang berlaku juga harus merujuk pada tugas pokok badan yaitu "menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintah dibidang keuangan, khususnya pengelolaan pendapatan daerah yang menjadi kewenangan daerah"

Adapun visi badan pendapatan daerah provinsi sulawesi – selatan adalah: "TERWUJUDNYA PENINGKATAN PENDAPATAN DAERAH YANG MAKSIMAL MELALUI SISTEM PENGELOLAN PENDAPATAN DAERAH YANG BERSIH, TERTIB, TRANSPARAN, AKUNTABEL DAN INOVATIF". visi ini disusun dengan dasar komitmen seluruh anggota organisasi badan pendapatan daerah provinsi sulawesi – selatan untuk memenuhi tuntutan dan dinamika masyarakat selatan dalam rangka mewujudkan sistem pengelolaan pendapatan daerah yang mengacu

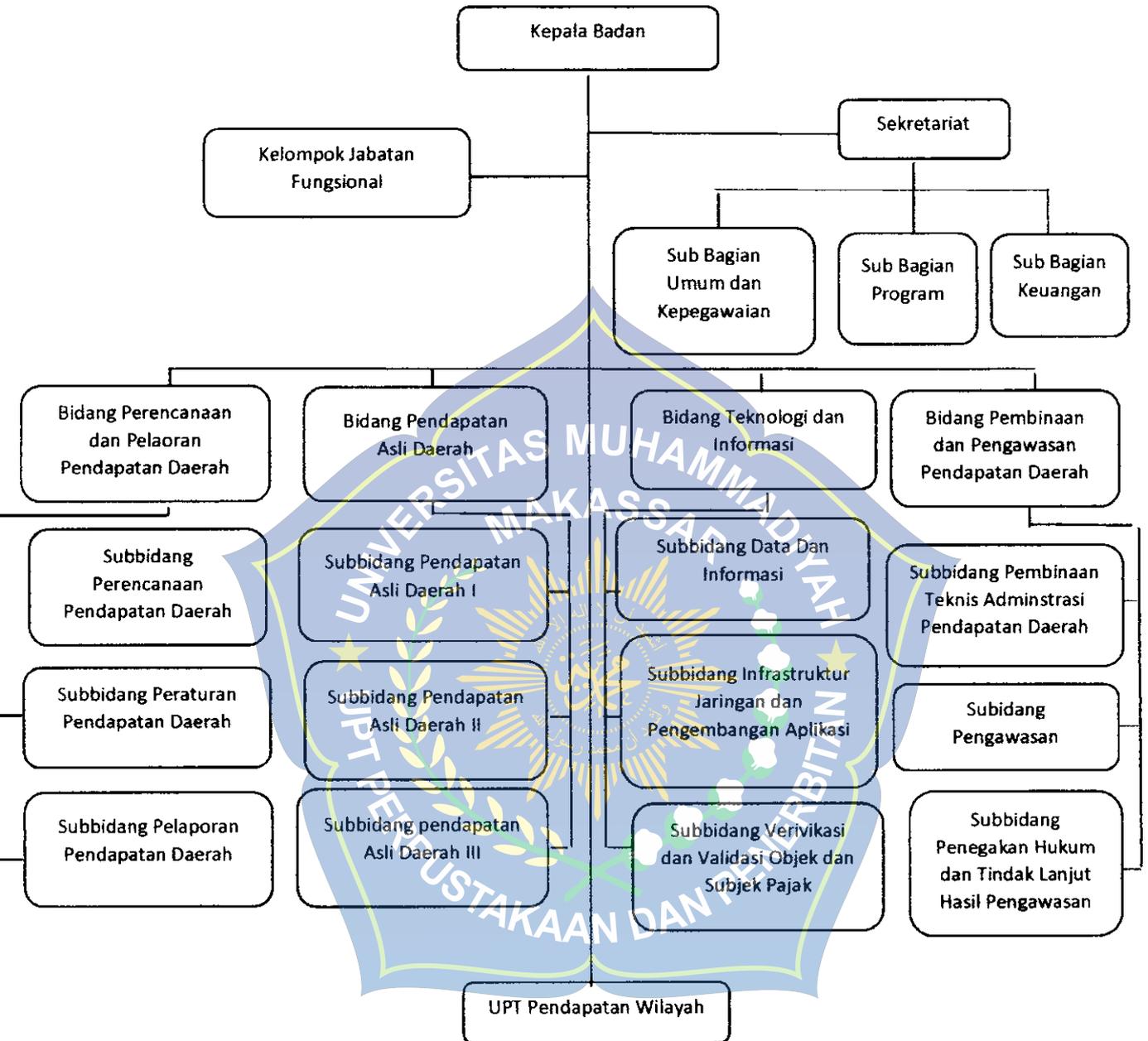
pada tata laksana penyelenggaraan pemerintahan daerah yang baik dan bersih (*good and clean government*).

Misi

Untuk mewujudkan Visi BAPENDA sebagaimana tersebut diatas maka ditetapkan Misi BAPENDA sebagai berikut :

- a. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sekitar 13% (tiga belas persen) per tahun total pendapatan daerah sekitar 10% (sepuluh persen) per tahun
- b. Meningkatkan kapasitas efektifitas dan efisien unit kerja dalam rangka memberikan kualitas prima dalam pelayanan pajak
- c. Mewujudkan aparatur laki – laki dan perempuan yang cakap, handai, jujur, bertanggung jawab dan profesional dalam mengelola pendapatan daerah dan
- d. Mewujudkan sistem dan prosedur pengelolaan daerah yang transparan dan akuntabel.

3. Struktur Organisasi



Gambar 2.3 Struktur Organisasi kantor Badan Pendapatan Daerah Prov. Sul-Sel

a. Kepala Badan Pendapatan Daerah

- Kepala Badan mempunyai tugas membantu gubernur menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintah bidang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah yang menjadi kewenangan daerah
- Kepala badan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas menyelenggarakan fungsi
 - Penyusunan kebijakan teknis fungsi penunjang bidang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah
 - Pelaksanaan tugas pendukung teknis fungsi penunjang bidang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah
 - Pemantauan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis penunjang bidang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah
 - Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang bidang keuangan pengelola pendapatan daerah

b. Sekretariat

- Sekretariat diberi tugas oleh kepala badan dalam membantu menyiapkan segala keperluan administrasi pegawai untuk mengkoordinasikan segala aspek pelaporan, dan penyusunan program kegiatan yang ada dilingkungan kantor
- untuk menjalankan tugas yang diberikan sebagaimana dimaksud diatas maka sekretariat mempunyai fungsi
 - pengordinasian pelaksanaan tugas dalam lingkungan badan
 - pengordinasian penyusunan program dan pelaporan
 - pengordinasian dalam mengelola administrasi keuangan sekretariat
 - pemberian tugas kedinasan sesuai bidang dan tanggung jawabnya

- Subbagian didalam sekretariat adalah:
 - Subbagian membantu menyusun segala pengelolaan data pegawai dan informasi penyusunan laporan keuangan.
 - Subbagian umum dan kepegawaian yang diberi tugas oleh kepala subbagian dalam penghapusan barang urusan rumah tangga dan mengeloah admnistrasi ketatausahaan sebagai bahan perumusan untuk dikembangkan oleh bagian sekretariat dan diberikan keijakan secara menyeluruh.
 - Subbagian keuangan diberi tugas oleh kepala badan dalam mengumpulkan laporan keuangan dan mengelolah laporan keuangan untuk membantu sekretariat.

c. Bidang Perencanaan dan Pelaporan Pendapatan Daerah

- Diberi tugas oleh kepala badan dalam memberikan mengoordinasikan merumuskan dan melaksanakan kebijakan yang ada dalam teknis fungsi keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang perencanaan dan peraturan pendapatan daerah
- Subbagian didalam bidang perencanaan dan pelaporan pendapatan daerah adalah
 - Subbidang perencanaan pendapatan daerah dipimpin subbidang perencanaan pelaporan pendapatan daerah sebagai bahan perumusan dan fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang perencanaan pendapatan daerah
 - Subbidang pelaporan pendapatan daerah yang diberi tugas langsung oleh kepala badan dan diberi tugas untuk membantu kepala bidang

perencanaan dalam melakukan penyiapan fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah dan

- Subbidang peraturan pendapatan daerah yang diberi tugas oleh subbidang perencanaan dan pelaporan pendapatan daerah dalam melakukan penyiapan peraturan dan fungsi teknis penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang peraturan pendapatan daerah.

d. Bidang Pendapatan Asli Daerah

- Bidang pendapatan asli daerah yang diberi tugas oleh kepala subbidang dalam mengelolah laporan keuangan pendapatan pajak daerah, pajak air permukaan, pajak bea balik nama kendaraan roda dua dan roda empat, pajak hotel dan tempat wisata dan merumuskan segala pendapatan yang ada.
- Subbidang didalam Bidang Pendapatan Asli Daerah adalah
 - Subbidang Pendapatan Asli Daerah I diberi tugas oleh kepala subbidang dalam membantu segala hal menyiapkan dana keuangan pajak hasil pendapatan asli daerah wilayah sulawesi – selatan pengelolaan pendapatan daerah bidang pendapatan asli daerah I meliputi pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor
 - Subbidang Pendaptan Asli Daerah II diberi tugas kepada kepala subbidang dalam menyiapkan penghasilan pajak daerah yang ada disulawesi – selatan sebagai fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan asli daerah II meliputi pajak air permukaan serta bahan bakar kendaraan dan/pajak rokok.

- Subbidang Pendapatan Asli Daerah III diberi tugas kepada kepala subbidang sebagai fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang pendapatan asli daerah III meliputi pengkoordinasi dan pengelolaan penerimaan retribusi daerah dan pendapatan asli daerah yang ada di Sulawesi - selatan.

e. Bidang Teknologi dan Sistem Informasi

- Bidang Teknologi dan Sistem Informasi diberi tugas kepada kepala bidang yang akan membantu menjalankan fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah, koordinasi, pembinaan, dan pengelolaan data dan informasi, infrastruktur jaringan dan pengembangan aplikasi serta verifikasi dan validasi objek dan subjek pajak.
- Subbidang didalam Bidang Teknologi dan Sistem Informasi
 - Subbidang data dan informasi diberi tugas kepada kepala subbidang yang mempunyai tugas membantu menjalankan teknologi dan sistem informasi dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan melaksanakan kebijakan secara teknis fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang data dan informasi
 - Subbidang Infrastruktur jaringan dan pengembangan aplikasi dipimpin oleh kepala subbidang yang mempunyai tugas membantu kepala bidang teknologi dan sistem informasi dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang infrastruktur jaringan dan pengembangan aplikasi

- Subbidang Verifikasi dan Validasi Objek dan Subjek Pajak diberi tugas kepada Kepala subbidang yang secara langsung dapat membantu Bidang Teknologi dan Sistem Informasi dalam melaksanakan kebijakan secara teknis sebagai fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang verifikasi dan validasi objek dan subjek pajak.

f. Bidang Pembinaan dan Pengawasan

- Bidang Pembinaan dan Pengawasan diberi tugas oleh kepala bidang yang mempunyai yang secara langsung dapat membantu membantu kepala bidang dalam melaksanakan kebijakan teknis fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang pembinaan dan pengawasan.
- Subbidang Pembinaan dan Pengawasan
 - Subbidang Pengawasan diberi tugas kepada Kepala Subbidang yang secara langsung dapat membantu dalam melaksanakan kebijakan secara teknis fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan asli daerah bidang pengawasan
 - Subbidang Penegakan Hukum dan tindak lanjut hasil pengawasan diberi tugas kepada Kepala Subbidang yang secara langsung dapat membantu pembinaan dan pengawasan dalam melakukan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang penegakan hukum dan tindak lanjut hasil pengawasan
 - Subbidang Penegakan Hukum dan tindak lanjut hasil pengawasan diberi tugas kepada kepala subbidang yang secara langsung dapat membantu

bidang pembinaan dan pengawasan dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis fungsi penunjang keuangan khususnya pengelolaan pendapatan daerah bidang penegakan hukum dan tindak lanjut hasil pengawasan.

g. Jabatan Fungsional

- Jabatan Fungsional adalah jabatan yang telah ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang – undangan
- Pengangkatan jabatan fungsional pada badan dilaksanakan berdarakan hasil analisis kebutuhan dan formasi serta sesuai ketentuan perundang – undangan.

h. Unit Pelaksanaan Teknis UPT Pendapatan Wilayah

- Unit Pelaksanaan Teknis yang selanjutnya disingkat UPT adalah UPT Pendapatan Wilayah pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan.
- Kepala UPT adalah Kepala UPT Pendapatan Wilayah yang bertugas membantu kepala badan dalam melaksanakan kebijakan teknis pemungutan pendapatan asli daerah yang menjadi tanggung jawabnya mengawasi pelaksanaan tugas ketatausahaan pelayanan dan penetapan pajak pendapatan dan penagihan pajak serta menjalankan kebijakan yang diterapkan oleh kepala badan berdasarkan wilayah kerja.
- Subbagian dan seksi didalam struktur organisasi UPT Pendapatan Wilayah meliputi
 - Subbagian tata usaha diberi tugas kepala subbagian yang secara langsung dapat membantu kepala UPT dalam mengoordinasikan dan

melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi penyusunan program, pelaporan, umum, kepegawaian, dan keuangan dalam lingkungan UPT

- Seksi pelayanan dan penetapan dipimpin oleh kepala seksi mempunyai tugas membantu kepala UPT dalam mengoordinasikan menyiapkan bahan, dan melakukan kebijakan teknis pelayanan dan penetapan pajak daerah serta pendapatan dan
- Seksi pendataan dan penagihan diberi tugas kepada kepala seksi yang secara langsung dapat membantu kepala UPT dalam mengoordinasikan menyiapkan bahan dan melakukan kebijakan teknis pendataan dan penagihan pajak daerah

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan data deskriptif yang digunakan untuk menganalisis sebuah data kualitatif dalam Analisis SWOT Organisasi Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – selatan yaitu bagaimana menyusun strategi organisasi kantor lebih tepatnya dalam pengembangan SDM serta manajemen strategi adalah suatu proses peramanajemenan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, menjaga hubungan organisasi dengan lingkungan, terutama stakeholder, pemilihan strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi untuk memastikan bahwa misi dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Analisis SWOT mencakup segala aspek seperti faktor internal dan faktor eksternal yang ada dalam organisasi kantor serta mencari tahu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi

36 tahunan lebih ke atas itu perlu mengembangkan visi – misi dalam rangka mencapai tujuan organisasi kantor badan pendapatan daerah provinsi sulawesi – selatan.

3. Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase
Tamat SMA	12 Orang	34
Tamat S1	39 Orang	66
Jumlah	51 Orang	100%

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang paling dominan yang tingkat Pendidikannya tamat SMA diikuti yang tamat S1. Hal tersebut perlu dilihat pegawai yang tingkat pendidikannya tamat SMA merupakan pegawai yang masih sangat membutuhkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar kedepannya dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai pencapaian kedepannya. Jumlah pegawai yang ada di kantor badan pendapatan daerah provinsi sulawesi – selatan yang bertempat dibagian sub bagian umum dan kepegawaian yakni 51 pegawai yang berpangkat golongan II yang tamat SMA berjumlah 12 orang dan pegawai golongan III tamat S1 berjumlah 39 orang dan yang diambil data tersebut sebagai perwakilan masing – masing pegawai berpangkat golongan II dan golongan III 2 orang.

Dari hasil penelitian data didapatkan di lokasi penelitian melalui wawancara dengan pegawai kantor maka peneliti dapat merumuskan

faktor – faktor internal dan faktor – faktor eksternal dikantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan sebagai berikut:

Kekuatan (*Strength*) Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan

Kekuatan adalah sumber daya keterampilan keunggulan – keunggulan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – selatan.

1. Pengadaan pegawai baru secara otomatis
2. Berkomitmen dan berkemauan keras untuk mewujudkan visi misi
3. Menyesuaikan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi
4. Pegawai dapat mengembangkan SDM dan memanfaatkan yang ada

Kelemahan (*Weakness*) Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – selatan

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya keterampilan yang dimiliki oleh kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja kantor.

1. Rendahnya kemampuan dalam pengelolaan SDM yang ada
2. Motivasi dalam bekerja kurang
3. Kemampuan yang terbatas dalam penggunaan teknologi masa kini
4. Beberapa staf pegawai yang berpendidikan rendah

Peluang (*Opportunities*) Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi- Selatan

Peluang adalah Suatu kesempatan yang datang sehingga dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan keuntungan atau dapat didefinisikan sebagai kesempatan muncul pada waktu tertentu yang dapat memberikan kesempatan itu dilakukan suatu tindakan dan mengarahkan tenaga dan pikiran

1. Peralatan kantor yang lengkap dan mendukung segala kegiatan
2. Kerjasama tim yang berkelompok dapat terjalin sesama pegawai
3. Pengadaan sarana dan prasarana barang kantor
4. Pendidikan dan pelatihan khusus pegawai agar menambah wawasan dan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja

Ancaman (Threats) Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan

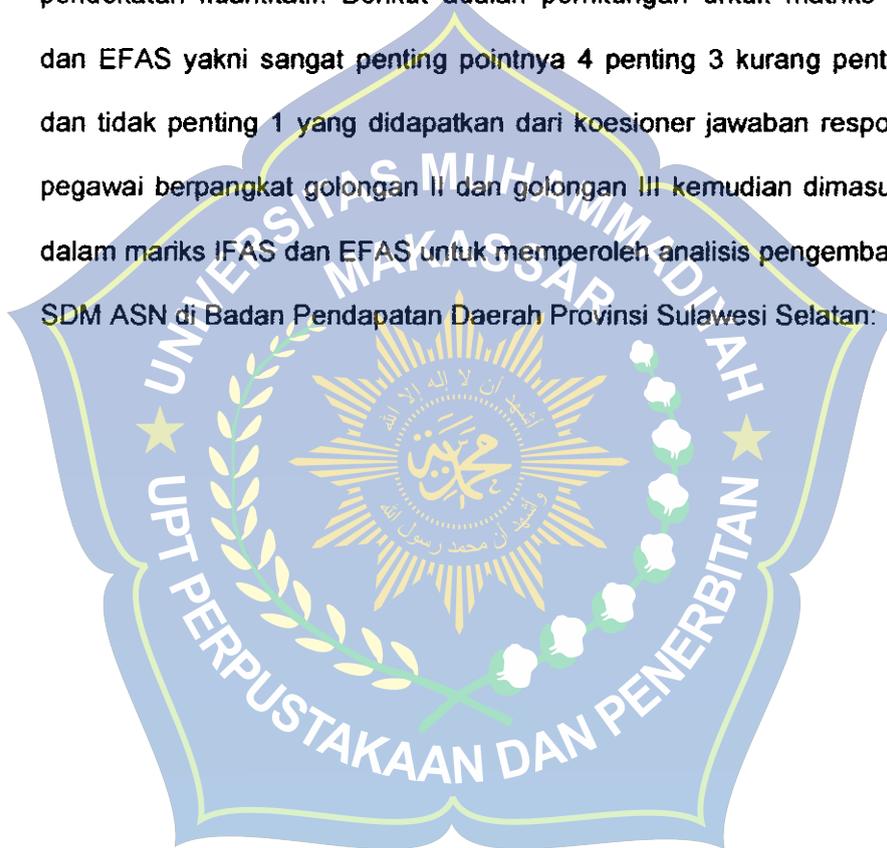
Ancaman adalah situasi yang paling tidak menguntungkan dalam lingkungan kantor. Hal ini menjadi pengganggu jalannya organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan mengancam posisi serta tujuan organisasi kantor.

1. Sulitnya dipahami oleh pegawai teknologi masa kini
2. Peraturan pemerintah harus sejalan dengan peraturan dari pimpinan pusat gubernur
3. Kinerja pegawai yang dianggap masyarakat masih kurang belum puas dalam pelayanan
4. Program pemerintah yang diberlakukan secara berkala dianggap masih kurang dipahami

Tabel 3.5 Analisis SWOT (Kearns, 1992)

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengadaan pegawai baru secara otomatis 2. Berkemauan keras mewujudkan visi misi 3. Menyesuaikan kegiatan dengan tujuan organisasi 4. Pegawai dapat mengembangkan SDM dan memanfaatkan yang ada 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pegawai yang kurang dalam mengelolah SDM 2. Motivasi dalam bekerja kurang 3. Kemampuan yang terbatas dalam teknologi 4. Beberapa pegawai yang berpendidikan rendah
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan kantor yang lengkap dan mendukung segala kegiatan 2. Kerjasama tim yang terjalin sesama pegawai 3. Pengadaan sarana dan prasarana kantor 4. Pendidikan dan pelatihan khusus pegawai untuk meningkatkan kinerja 	<p>SO (Strength & Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai/staf yang handai dalam kantor/instansi 2. Tim kerja yang kompak 3. Sarana publik dan prasarana kantor yang mendukung 4. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh kepala badan/ dari pusat 	<p>WO (Weakness & Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan yang kurang dalam mengelolah SDM 2. Kerjasama tim yang tidak kompak 3. Kurangnya kemampuan skill pegawai 4. Dibutuhkannya Pendidikan dan pelatihan
<p>Threat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sulitnya dipahami oleh pegawai teknologi masa kini 2. Peraturan pemerintah yang harus sejalan dengan peraturan pimpinan pusat/gubernur 3. Kinerja pegawai yang dianggap masyarakat masih kurang 4. Program pemerintah yang diberlakukan secara berkala dan masih kurang dipahami 	<p>ST (Strength & Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya Pendidikan dari pemerintah 2. Mewujudkan visi misi yang diselenggarakan pemerintah 3. Memiliki loyalitas tinggi terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang dibenkan 4. Mengambil keputusan yang tepat dalam program pengembangan pemerintah 	<p>WT (Weakness & Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pegawai dalam mengelolah SDM yang terbatas 2. Dorongan motivasi yang kurang dari kantor 3. Masyarakat yang kecewa terhadap kemampuan skill pegawai yang terbatas 4. Pengembangan keterampilan Pendidikan yang masih kurang

Analisis *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) diperoleh dari internal pegawai berpangkat golongan II dan golongan III dan analisis tersebut berdasarkan data yang dibutuhkan dibagian kepegawaian. Sedangkan untuk *Opportunities* (tantangan) dan *Threath* (ancaman) diperoleh dari eksternal organisasi tersebut. Berdasarkan SWOT di atas untuk mengetahui strategi mana yang tepat menggunakan pendekatan kuantitatif. Berikut adalah perhitungan untuk matriks IFAS dan EFAS yakni sangat penting pointnya 4 penting 3 kurang penting 2 dan tidak penting 1 yang didapatkan dari koisioner jawaban responden pegawai berpangkat golongan II dan golongan III kemudian dimasukkan dalam mariks IFAS dan EFAS untuk memperoleh analisis pengembangan SDM ASN di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan:



MATRIKS IFAS

KEKUATAN (STRENGTH)

INTERNAL	STRENGTH 1	STRENGTH 2	STRENGTH 3	STRENGTH 4	JUMLAH	BOBOT	RATING	NILAI
STRENGTH 1	3	2	3	1	9	0,27	3	0,82
STRENGTH 2	3	1	1	2	7	0,21	3	0,64
STRENGTH 3	4	3	2	1	10	0,30	4	1,21
STRENGTH 4	3	1	1	2	7	0,21	3	0,64
TOTAL						33	13	3,30

Sumber: Hasil Perhitungan

KELEMAHAN (WEAKNESS)

INTERNAL	WEAKNESS 1	WEAKNESS 2	WEAKNESS 3	WEAKNESS 4	JUMLAH	BOBOT	RATING	NILAI
WAEKNES 1	1	1	2	1	5	0,2	1	0,2
WEAKNESS 2	2	2	1	2	7	0,28	2	0,56
WEAKNESS 3	1	2	1	2	6	0,24	2	0,48
WEAKNESS 4	2	1	3	1	7	0,28	3	0,84
TOTAL					25	1	8	2,08

Sumber: Hasil Perhitungan

MATRIKS EFAS

PELUANG (OPPORTUNITIES)

EKSTERNAL	OPPORTUNITIES	OPPORTUNITIES	OPPORTUNITIES	OPPORTUNITIES	OPPORTUNITIES	OPPORTUNITIES	JUMLAH	BOBOT	RATING	NILAI
	1	2	3	4						
OPPORTUNITIES 1	1	2	3	3	9	0,24	3	0,73		
OPPORTUNITIES 2	3	1	2	3	9	0,24	3	0,73		
OPPORTUNITIES 3	2	3	1	4	10	0,27	4	1,08		
OPPORTUNITIES 4	1	3	2	3	9	0,24	3	0,73		
				TOTAL	37	1	13	3,27		

Sumber: Hasil Perhitungan

ANCAMAN (THREATS)

EKSTERNAL	THREATS 1	THREATS 2	THREATS 3	THREATS 4	JUMLAH	BOBOT	RATING	NILAI
THREATS 1	2	2	1	1	6	0,23	2	0,46
THREATS 2	1	1	2	1	5	0,19	2	0,38
THREATS 3	3	1	2	3	9	0,35	3	1,04
THREATS 4	2	2	1	1	6	0,23	3	0,69
TOTAL						1	10	2,58

Sumber: Hasil Perhitungan

Nilai Strength 1, Strength 2, Strength 3, Strength 4 didapatkan dari hasil perbandingan antara kekuatan, seperti halnya juga kelemahan, peluang, dan ancaman. yang masing masing point didapatkan dari beberapa sumber pegawai yang berpendidikan tamat SMA dan tamat S1 sedangkan untuk mencari bobot didapatkan dengan menggunakan jumlah dari perbandingan antara kekuatan dibagi dengan jumlah total kekuatan sehingga didapatkan hasil bobotnya begitu juga dengan kelemahan, peluang dan ancaman perhitungan bobotnya hampir sama dengan kekuatan sedangkan untuk nilai rating diperoleh dari memilih kekuatan mana yang memiliki rating yang paling tinggi yaitu 1 sampai 5 begitu pun dengan kelemahan, peluang dan ancaman memilih rating yang tinggi 1 sampai 5 sedangkan hasil nilai yang diperoleh dari bobot dikalikan dengan rating.

Perhitungan bobot, rating, dan nilainya sama perhitungan bobot masing - masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan artinya penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan faktor lainnya sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor.

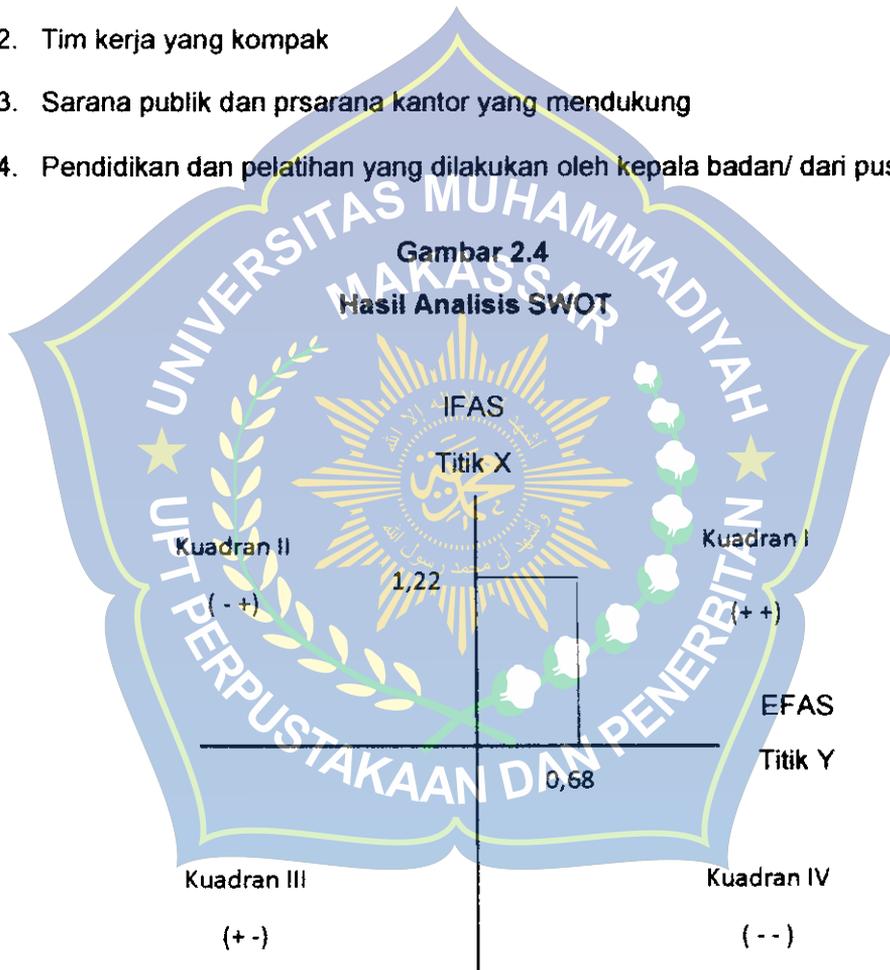
Berdasarkan perhitungan bobot, rating, dan nilai tersebut diperoleh sebagai berikut:

$$\text{Total Nilai IFAS} = 3,30 - 2,08 = 1,22 \text{ (X)}$$

$$\text{Total Nilai EFAS} = 3,27 - 2,58 = 0,68 \text{ (Y)}$$

maka strategi yang digunakan dalam Analisis SWOT yang lebih tepatnya adalah strategi SO (*Strength & Opportunities*) kemungkinan kekuatan dan peluang yang dihadapi oleh organisasi kantor badan pendapatan daerah provinsi sulawesi-selatan dalam strategi pengembangan SDM yakni:

1. Pegawai/staf yang handal dalam kantor/ instansi
2. Tim kerja yang kompak
3. Sarana publik dan prsarana kantor yang mendukung
4. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh kepala badan/ dari pusat



Sumber: (Rangkuti Freddy 2004: 19)

1. Menentukan strategi *Agresif*
2. Menentukan strategi *Diversifikasi*
3. Mendukung strategi *Turn Around*

4. Mendukung strategi *Defensive*

Kuadran I: Penempatan posisi yang sesuai dengan organisasi kantor maka strategi yang tepat yaitu **Progresif** yang menandakan situasi penempatan yang kuat dan sehat dapat dilihat dari penilaian strategi yang dianggap baik. (*Growth Oriented Strategy*) yang dilihat dari perbandingan nilai IFAS 1,22 (x) yang lebih besar dibanding nilai EFAS 0,68 (y)

Kuadran II: Penempatan posisi yang tepat dalam strategi organisasi pengembangan SDM yaitu **Diversifikasi Strategi** atau organisasi yang terlihat baik namun memiliki dampak yang kurang tepat dalam tantangan yang dihadapi kedepannya serta mengalami kesulitan untuk bisa maju dalam organisasi strategi yang akan datang

Kuadran III: Penempatan posisi yang tepat adalah kurang atau lemah **ubah strategi** dalam strategi organisasi yang perlu dikembangkan SDM kantor yang berdampak pada kurang sehatnya atau dikhawatirkan dalam pengelolaan strategi pegawai dan menghambat peluang yang didapat serta mampu menjangkau kinerja organisasi.

Kuadran IV: Penempatan posisi ini yang tepat yakni terlihat lemah namun tantangan yang dihadapi kedepannya cukup besar dan menghambat proses kinerja strategi lingkungan internal organisasi serta diharapkan strategi tersebut dapat bertahan dan mengendalikan strategi tersebut agar tidak terperosok dalam pengembangan SDM untuk bisa bertahan lebih lama.

Dalam penentuan diagram analisis swot maka total nilai IFAS 1,22 (x) yang lebih besar dari total nilai EFAS atau Nilai 0,68 (y) perbandingan tersebut dengan mencari strategi yang diperoleh maka kuadran yang perlu digunakan adalah kuadran I karena penempatan posisi yang sesuai dengan organisasi kantor maka strategi yang tepat yaitu **Progresif** yang menandakan situasi penempatan yang kuat dan sehat dapat dilihat dari penilaian strategi yang dianggap baik. (*Growth Oriented Strategy*) total nilai IFAS 1,22 (y)



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang tepat dalam rangka mencapai tujuan organisasi kantor badan pendapatan daerah provinsi sulawesi – selatan yaitu strategi SO (*Strenght and Opportunties*) dalam analisis SWOT seperti halnya pengembanga SDM kantor yang terlaksana dengan tepat sasaran. Dengan begitu dalam penentuan diagram analisis SWOT maka total IFAS (X) 1,22 yang lebih besar nilainya dibanding EFAS atau nilai 0,68 (Y) perbandingan tersebut dengan mencari strategi yang diperoleh maka kuadran yang perlu digunakan adalah kuadran I penempatan posisi yang sesuai dengan organisasi kantor maka strategi yang tepat yaitu **Progresif** yang menandakan situasi penempatan yang kuat dan sehat dapat dilihat dari penilaian strategi yang dianggap baik (*Growth Oriented Strategy*).

Untuk itu strategi yang tepat dalam organisasi kantor dalam pengembangan SDM untuk mendukung kinerja ASN:

1. Pegawai/staf yang handal dalam kantor/instansi
2. Tim kerja yang kompak
3. Sarana publik dan prasarana kantor yang mendukung
4. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh kepala badan/ dari pusat

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka perlu dikaitkan dengan penelitian terdahulu dari Nizak Zuhrotun (2014) dengan judul penelitian: Analisis SWOT strategi Kompetitif menunjukkan bahwa setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan peluang dan ancaman pada UD. Damai Gresik berikutnya akan dianalisis terhadap faktor – faktor tersebut untuk mendapatkan gambaran lebih lanjut mengenai kondisi pada produk UD. Damai pada masyarakat sehingga dapat ditentukan strategi dan langkah – langkah yang dapat diterapkan masa – masa mendatang. Untuk itu analisis organisasi kantor badan pendapatan daerah provinsi Sulawesi – selatan lebih tepatnya mengutamakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai ASN tak terkecuali mewujudkan visi misi yang dilaksanakan oleh pemerintah agar terwujudnya strategi pencapaian target 5 tahun yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Andarurahutomo, 2016. *Teori Analisis SWOT*,
<http://andarurahutomo.blogspot.com> diakses 21 Juli 2016
- Aqsa Mohammad, 2012. *Analisis SWOT Organisasi Kantor Dinas Kehutanan Kabupaten Muna (Mata Kuliah Ekologi Hutan)*.
(<https://mimpi22.wordpress.com>, diakses 14 April 2013)
- Arlina 2015. *Pengertian Organisasi Kantor dan Bentuk – Bentuk Organisasi Kantor* (<https://www.ilmu.ekonomi.id.com>)
- Irwan Nur Rizal Mohammad. 2016 *Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif Pada PD. BPR. Bank Daerah Lamongan (Jurnal Ekonomi Universitas Kediri)* diakses 2016 Lamongan Islam University.
- Istiqomah Al. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Desa Dengan Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus di Desa Pinggan, Kecamatan Bulu, Kabupaten Rembang)*. Malang Negeri University
- Janna Aslichatul, Suratno Agus, Sulisyani Endang, 2017. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Berbasis SWOT Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari* (Jurnal) JOBS, Vol, 3 No.2 (<https://jurnal.polines.ac.id/index.php/jobs>) Semarang.
- Mohi Kurniati Widya, 2015. *Pengembangan Pegawai Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Gorontalo* (Jurnal Ilmu Administrasi) Vol, 4 Nomor 1 diakses Juni 2015, Gorontalo Muhammadiyah University.
- Nahrudin, Zulfan. 2018, *Isu – isu Pemmasalahan SDM Pemerintah*. Makassar Muhammadiyah University.
- Nisak Zuhrotun 2014. *Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif*, Gresik.
- Notoatmodjo Soekidjo, 2003 *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Rangkuti Freddy, 2004. *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Rahim Rahman, Radjab Enny. 2016, *Manajemen Strategi*. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan. Makassar
- Satriya bangkit Dymas, Suwondo, Domai Tjahjanulin. *Pengembangan*

Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja. (Studi dikantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang) (Jurnal Adminstrasi Publik) Vol.1 No.4, Hal.166-174 Fakultas Ilmu Adminstrasi, Universitas Brawijaya, Malang

Sondang P. Siagian, 2000. *Manajemen Strategik*,
(repo.iain.tulungagung.ac.id) PT. Bumi Aksara, 2000. Hal 172.
Jakarta

Tautoto, H. 2017. *Buku Profil Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan*, www.bapendasulsel.web.id. 2017

Taufik Ali, Taba Idrus Muhammad, Sobarsyah Muhammad, 2019
Studi Evaluasi Strategi Peningkatan Penerimaan Pendapatan Daerah Melalui Program Peningkatan Kapasitas dan Kinerja Pada Badan Pendapatan daerah provinsi Sulawesi – selatan. (Jurnal) HJABE Vol. 2 No. diakses 4 Oktober 2019 Hasanuddin University.

Wahdania Hera, 2019 *Potensi Pasar Tradisional Dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat Melalui Perseptif Ekonomi Islam (Studi Kasus Pasar Cekkeng dikab. Bulukumba. Makassar: Muhammadiyah University.*





LAMPIRAN – LAMPIRAN

FORMAT WAWANCARA

Pilihlah salah satu jawaban pada dibawah ini dengan cara melingkapi jawaban yang dianggap paling tepat menurut anda, dan adapun pilihan jawabannya sebagai berikut: Sangat Penting (SP), Penting (P), Kurang Penting (KP), Tidak Penting (TP)

Sangat Penting (SP) : 4

Penting (P) : 3

Kurang Penting (KP): 2

Tidak Penting (TP) : 1

FAKTOR INTENAL KEKUATAN (*Strength*)

No.	PERTANYAAN	JAWABAN			
1.	Pengadaan pegawai baru secara otomatis	SP	P	KP	TP
2.	Berkomitmen dan berkemauan keras untuk mewujudkan visi misi	SP	P	KP	TP
3.	Menyesuaikan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi	SP	P	KP	TP
4.	Dapat mengembangkan sistem SDM dan memanfaatkan yang ada	SP	P	KP	TP

FAKTOR INTENAL KELEMAHAN (*Weakness*)

No.	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Rendahnya kemampuan dalam pengelolaan SDM yang ada	SP P KP TP
2.	Motivasi dalam bekerja kurang	SP P KP TP
3.	Kemampuan yang terbatas dalam penggunaan teknologi masa kini	SP P KP TP
4.	Beberapa pegawai/staff yang berpendidikan rendah	SP P KP TP

FAKTOR EKSTENAL PELUANG (*Opportunities*)

No.	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Peralatan kantor yang lengkap dan mendukung segala kegiatan	SP P KP TP
2.	Kerja sama tim secara berkelompok dapat terjalin sesama pegawai	SP P KP TP
3.	Pengadaan sarana dan prasarana kantor	SP P KP TP
4.	Pendidikan dan pelatihan khusus pegawai agar menambahkan wawasan dan pengetahuan dalam meningkatkan kinerja pegawai	SP P KP TP

**ANALISIS SWOT ORGANISASI KANTOR BADAN PENDAPATAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Isilah dengan singkat dan jelas berdasarkan data diri masing -masing
Bapak/Ibu/sdr(i)

Nama Informan : Abdul Rahman

Nama instansi : Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi – Selatan

Usia : 49 Tahun

Pangkat/Gol/jabatan : Staf Bagian Umum dan Kepegawaian/Gol II/c

Jenis kelamin : Laki – Laki

Pendidikan terakhir : SMA

Lama bekerja : 10 Tahun

Bapak/Ibu/sdr(i) yang kita hormati mohon kiranya bapak/ibu/sdr(i) menjawab pertanyaan dibawah ini dengan baik dan benar berdasarkan pengetahuan dan dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Pertanyaan wawancara ini dibuat untuk mendapatkan jawaban dan responden dalam rangka penelitian skripsi manajemen

HASIL WAWANCARA INFORMAN

FAKTOR INTERNAL KEKUATAN (*Strength*)

1. Pengadaan pegawai baru secara otomatis
Jawaban: Penting (P) pointnya 3
2. Berkomitmen dan berkemauan keras untuk mewujudkan visi misi
Jawaban: Kurang Penting (KP) pointnya 2
3. Menyesuaikan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi
Jawaban: Penting (P) pointnya 3
4. Dapat mengembangkan sistem SDM dan memanfaatkan SDM yang ada
Jawaban: Tidak Penting (TP) pointnya 1

FAKTOR INTERNAL KELEMAHAN (*Weakness*)

1. Rendahnya kemampuan dalam pengelolaan SDM yang ada
Jawaban: Tidak Penting (TP) pointnya 1
2. Motivasi dalam bekerja kurang
Jawaban: Tidak Penting (TP) pointnya 1
3. Kemampuan yang terbatas dalam penggunaan teknologi masa kini
Jawaban: Kurang Penting (KP) pointnya 2
4. Beberapa pegawai/staf yang berpendidikan rendah
Jawaban: Tidak Penting (TP) pointnya 1



IA WINARNO EKA PUTRA, S.STP, MH

Jabatan : Pembina, IV/a

No. 19810716 200112 1 004