

ANALISIS SWOT SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PENGAWASAN APARAT INSPEKTORAT PROVINSI JAWA TENGAH

Maylia Pramono Sari✉

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang
Gedung C6, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia 50229

Diterima: 8 November 2010. Disetujui: 9 Desember 2010. Dipublikasikan: Maret 2011

Abstrak

Penelitian ini berusaha menyediakan peta keuntungan, kerugian, tantangan dan kesempatan yang berkaitan dengan kinerja inspektorat (*Supervisory Board*). Hasil dari penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan kinerjanya, Inspektorat (*Supervisory Board*) bisa menerapkan 4 strategi yang tersedia pada matriks SWOT. Inspektorat (*Supervisory Board*) sebaiknya bisa mengatur kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki, memanfaatkan kesempatan yang berhubungan dengan tantangan dalam bentuk sumber daya manusia, anggaran, teknologi informasi dan struktur organisasi yang tepat.

Abstract

This study attempts to provide mapping of the advantages, disadvantages, challenges, and opportunities associated with the performance of the Inspectorate (Supervisory Board). The results indicate that for improving the performance, the Inspectorate (Supervisory Board) of Central Java Province can apply one of the four strategies that are available on TOWS matrix above. The four strategies that can be selected are SO Strategy (Strengths-Opportunities), WO Strategy (Weakness-Opportunities), ST Strategy (Strengths-Threats), and WT Strategy (Weakness-Threats). It is suggested that for improving its performance, the Inspectorate (Supervisory Board) should be able to maintain power and minimize the weaknesses possessed; exploit opportunities and deal with the existing challenges in the form of HR, Budget, Information Technology, and proper Organizational Structure.

© 2011 Universitas Negeri Semarang

Keywords: *performance; inspectorate; SWOT*

Pendahuluan

Dengan bergulirnya era reformasi saat ini, telah membawa tuntutan perubahan besar dalam segala aspek kehidupan bagi negara Indonesia, baik demokratisasi, desentralisasi, dan globalisasi. Tuntutan tersebut membawa implikasi atas penyelenggaraan pemerintah termasuk birokrasinya, diharapkan mampu mengutamakan kepuasan publik. Dalam upaya menghadapi tantangan tersebut, salah satu prasyarat yang perlu dikembangkan adalah komitmen yang tinggi untuk menerapkan prinsip *good governance*. Nakabito & Udechukmu (2007), menyebutkan prinsip dari *good governance* tersebut adalah implementasi kebijakan dan program pemerintah apakah sudah sesuai rencana, serta apakah hasil diperoleh benar-benar bermanfaat bagi masyarakat.

Berdasarkan pedoman yang diterbitkan oleh LAN (2003), bahwa tingkat pencapaian ki-

nerja organisasi publik diukur dari indikator masukan (*input*), indikator proses (*process*), indikator keluaran (*output*), indikator hasil (*outcome*), indikator manfaat (*benefit*) dan indikator dampak (*impact*). 1) Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Menurut Lindianasari (2007), indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan atau peraturan perundang-undangan, 2) Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran.

Menurut Sarumpaet (2005), kondisi ini juga dialami oleh Inspektorat (Badan Pengawas) Propinsi Jawa Tengah, sehingga terdapat beberapa penilaian *stakeholders* yang intinya mempertanyakan kinerja Inspektorat (Badan Pengawas) Propinsi Jawa Tengah, karena dianggap Inspektorat (Badan Pengawas) belum memberikan kontribusi positif dalam upaya perwujudan *good governance*. Masih adanya pernyataan pesimistis dari *stakeholders* terhadap kinerja Inspektorat (Badan Pengawas Daerah) sebagaimana pernyataan diatas merupakan isu-isu strategis yang harus diantisipasi dengan melakukan merumuskan strategi yang tepat sebagai sarana pendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi publik, sehingga mandat yang dimiliki organisasi dapat diwujudkan secara optimal. Berkaitan dengan hal tersebut, maka Inspektorat (Badan Pengawas) di wilayah Jawa Tengah sebagai organisasi publik perlu melakukan dan mencari strategi yang tepat untuk mengantisipasi hal tersebut dengan memperhatikan lingkungan kerja instansi, baik lingkungan internal maupun eksternal. Analisis lingkungan ini menurut Jalal (2004) sebagai suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Analisis SWOT merupakan analisis yang dilakukan terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang serta tantangan yang selanjutnya membentuk strategi yang tepat terkait dengan peningkatan kinerja suatu institusi (Sembirin, 2005). Kita perlu melihat potret nyata terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki oleh suatu institusi dalam hal ini Inspektorat (Badan Pengawas) propinsi Jawa Tengah agar kita dapat menetapkan strategi yang tepat bagi institusi tersebut. Harapannya dengan strategi yang tepat maka dapat meningkatkan kinerja Inspektorat (Badan Pengawas) Propinsi Jawa Tengah.

Untuk mengetahui kinerja pengawasan Inspektorat (Badan Pengawas) Propinsi Jawa Tengah, dapat digambarkan indikator-indikator pengukuran kinerjanya yang belum tercapai, sebagai berikut: 1) Belum optimalnya hasil pengawasan yang selama ini telah dilakukan khususnya yang menyangkut semua kerugian Negara/daerah, 2) Belum optimalnya penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor/obyek yang diperiksa, 3) Penanganan kasus-kasus aduan masyarakat belum dapat ditangani secara keseluruhan, 4) Masih kurangnya kualitas SDM khususnya Pejabat Fungsional Auditor (PFA) yang memiliki sertifikasi auditor.

Metode

Fokus penelitian ini merupakan penelitian deskriptif untuk merumuskan strategi-strategi dalam rangka meningkatkan kinerja pengawasan Inspektorat (Badan pengawas) Propinsi Jawa Tengah dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengawasan, baik faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal. Dari analisis lingkungan organisasi tersebut akan mendapatkan isu-isu strategis dalam kinerja pengawasan.

Data dikumpulkan dengan metode wawancara, Fokus Group Discussion (FGD), studi pustaka dan observasi untuk mendukung analisis deskripsi yang akan disajikan. Tahapan penelitian dalam analisis data yang akan diterapkan untuk mewujudkan strategi peningkatan kinerja pengawasan adalah, analisis deskriptif yang merupakan teknik dengan model interaktif yang merupakan siklus antara pengumpulan data, reduksi data, dan sajian data serta penarikan kesimpulan. Selain analisis deskriptif, penelitian ini menggunakan analisis SWOT, yaitu suatu analisis untuk

mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki oleh organisasi. Analisis SWOT ini akan membantu dalam mempersiapkan strategi yang efektif dalam menanggapi isu-isu strategi. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi.

Faktor-faktor yang dianalisis adalah faktor-faktor yang ada di lingkungan organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, antara lain mandate dan misi, lingkungan internal meliputi sumber daya, strategi, dan kinerja. Lingkungan eksternal meliputi faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, serta *stakeholders*. Setelah diidentifikasi faktor-faktor lingkungan tersebut lalu diformulasikan dalam matriks TOWS (*Threats-Opportunities-Weakness-Strengths*) yang merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para pimpinan dalam mengembangkan empat tipe strategi, kemudian dianalisis berdasarkan analisis SWOT untuk menentukan isu-isu strategis Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

Hasil dan Pembahasan

Hasil uji statistik deskriptif dari penelitian ini menunjukkan aspek kekuatan, urutan kekuatan yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah menurut responden adalah SDM, Anggaran, Sarana dan Prasarana serta Struktur Organisasi. 22 responden atau sebesar 73% menyetujui bahwa SDM merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah bisa dioptimalkan untuk peningkatan kinerja; sedangkan hanya 17 responden atau sebesar 57% menyetujui bahwa Struktur Organisasi merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah.

Bila dilihat dari aspek kelemahan, urutan kelemahan yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah menurut responden adalah SDM, Anggaran, Struktur Organisasi serta Sarana Prasarana; 21 responden atau sebesar 70% menyetujui bahwa SDM merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah bisa diminimalkan untuk peningkatan kinerja; sedangkan hanya 16 responden atau sebesar 53% menyetujui bahwa Struktur Organisasi merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah.

Bila dilihat dari aspek kondisi yang diharapkan, urutan kondisi tersebut adalah menurut responden adalah SDM, Anggaran, Struktur Organisasi serta Sarana Prasarana; 21 responden atau sebesar 70% menyetujui bahwa SDM merupakan salah satu hal yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah yang masih banyak terdapat perbedaan antara realita dan harapan; sedangkan hanya 13 responden atau sebesar 43% menyetujui bahwa Struktur Organisasi merupakan salah satu hal yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah yang paling sedikit terdapat perbedaan antara realita dan harapan.

Uji deskripsi mengenai peluang dan tantangan yang dimiliki oleh Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah. Bila dilihat dari aspek peluang, urutan peluang yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah menurut responden adalah Ekonomi, Sosial, Hukum, Teknologi, Politik dan Kecenderungan *Stakeholder*. 15 responden atau sebesar 50% menyetujui bahwa Ekonomi merupakan salah satu peluang yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah dan bisa dioptimalkan untuk peningkatan kinerja; sedangkan hanya 9 responden atau sebesar 30% menyetujui bahwa Kecenderungan *Stakeholder* merupakan salah satu peluang yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah.

Bila dilihat dari aspek tantangan, urutan kelemahan yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah menurut responden adalah Teknologi, Sosial, Ekonomi, Hukum, Politik dan Kecenderungan *Stakeholder*. 13 responden atau sebesar 43% menyetujui bahwa Teknologi dan Sosial merupakan salah satu tantangan terbesar yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah; sedangkan hanya 7 responden atau sebesar 23% menyetujui bahwa Kecenderungan *Stakeholder* merupakan salah satu tantangan yang dimiliki Inspektorat

(Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah.

Bila dilihat dari aspek kondisi yang diharapkan, urutan kondisi tersebut adalah menurut responden adalah Teknologi, Ekonomi, Sosial, Hukum, Politik dan Kecenderungan *Stakeholder*. 15 responden atau sebesar 50% menyetujui bahwa Teknologi merupakan salah satu hal yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah yang masih banyak terdapat perbedaan antara realita dan harapan; sedangkan hanya 8 responden atau sebesar 27% menyetujui bahwa Politik dan Kecenderungan *Stakeholder* merupakan salah satu hal yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah yang paling sedikit terdapat perbedaan antara realita dan harapan.

Aspek kondisi yang riil, urutan kondisi tersebut adalah menurut responden adalah Output, Outcome, Proses dan Strategi. 12 responden atau sebesar 40% menyetujui bahwa Output merupakan salah satu hal yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah yang telah dinyatakan baik oleh responden sehingga tidak banyak perbedaan antara realita dan harapan; sedangkan 6 responden atau sebesar 20% menyetujui bahwa strategi merupakan salah satu hal yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah yang masih dinyatakan buruk oleh responden sehingga masih banyak perbedaan antara realita dan harapan.

Bila dilihat dari aspek kondisi yang diharapkan, urutan kondisi tersebut adalah kebalikan dari kondisi riil yaitu Strategi, Proses, Outcome dan Output. 14 responden atau sebesar 47% menyetujui bahwa Strategi merupakan salah satu hal yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah yang masih banyak terdapat perbedaan antara realita dan harapan; sedangkan hanya 8 responden atau sebesar 27% menyetujui bahwa Output merupakan salah satu hal yang dimiliki Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah yang paling sedikit terdapat perbedaan antara realita dan harapan.

Hasil penelitian, terkait dengan jawaban responden atas instrument (kuesioner) yang diberikan dapat dilihat pada beberapa table berikut dibawah ini. Pada tahap awal, dipaparkan satu persatu kekuatan, kelemahan, peluang serta tantangan yang dimiliki oleh Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah. Selain itu dipaparkan pula perbedaan antara kondisi riil dan kondisi yang diharapkan oleh para responden. Selanjutnya akan dipaparkan pula rekomendasi oleh peneliti atas pilihan strategi yang dapat dipilih dan diterapkan oleh Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah untuk peningkatan kinerja.

Kekuatan dan kelemahan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, peneliti membagi ke dalam 4 indikator yaitu Sumber Daya Manusia (SDM), Anggaran, Sarana dan Prasarana serta Struktur Organisasi.

Kekuatan dalam bidang SDM yang dimiliki antara lain adalah personil yang ada telah mengikuti diklat fungsional auditor; memiliki sertifikat; memiliki pengalaman; jumlah SDM meningkat. Kekuatan di bidang Anggaran yang dimiliki antara lain ada dukungan permendagri (alokasi 1% APBD); Anggaran cukup memadai; Biaya pengembangan/pendidikan cukup memadai; Anggaran yang ada telah sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kekuatan dalam bidang Sarana dan Prasarana yang dimiliki antara lain adalah Sudah menggunakan IT; Kuantitas memadai; Kualitas baik dan Komputerisasi. Kekuatan dalam bidang Struktur Organisasi yang dimiliki antara lain adalah Sesuai Perundangan (PP 41 tahun 2007); Struktur Organisasi jelas; Struktur ringkas; Telah sesuai SOTK dan Memiliki TUPOKSI.

Kelemahan dalam bidang SDM yang dimiliki antara lain adalah Auditor dengan basik akuntansi dan teknik terbatas; SDM banyak tidak berkompeten; Belum memiliki auditor dng berbagai kompetensi yg lengkap; SDM belum semuanya professional; Penempatan personil tidak sesuai disiplin ilmu dan kompetensinya; Masih banyak personil yang perlu pelatihan; Kinerja personil rendah; Kurang berkualitas; Personil belum memenuhi kriteria lembaga; SDM banyak yang berasal dari non akuntansi. Kelemahan di bidang Anggaran yang dimiliki antara lain Sangat terbatas; Kurang memadai; Alokasi tidak merata; Keterbatasan dana mengakibatkan banyak agenda belum terlaksana; Anggaran belum mengutamakan hari karya; Terganjil kebijakan politik; Banyak kegiatan belum tertuang dalam anggaran. Kelemahan dalam bidang Sarana dan Prasarana yang dimiliki antara lain adalah SDM kemampuannya terbatas; Kuantitas sarana dan prasarana masih

minim; Kualitas sarana dan prasarana masih minim, Penataan belum merata, Perawatan kurang baik, Hasil kerja tidak tepat waktu (sering terlambat) Terdapat sarana dan prasarana yang kurang guna sehingga menghambat pelaksanaan kegiatan. Kelemahan dalam bidang Struktur Organisasi yang dimiliki antara lain adalah Irban kurang berfungsi dan kurang kompeten; Tidak *independen* sehingga rawan terhadap intervensi; Belum ada kejelasan kerja antara jabatan struktural dan fungsional; Kurang ada ketegasan dalam menghadapi persoalan; Pemborosan keuangan Negara; Tupoksi masih tumpang tindih; Banyak personil yang tidak memiliki kompetensi auditor; Eselon IV namun tidak memiliki staf.

Peluang dan tantangan terkait dengan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah. Untuk mengetahui peluang dan tantangan, peneliti membagi ke dalam 6 indikator yaitu Politik, Ekonomi, Sosial, Hukum, Teknologi dan Kecenderungan *Stakeholder*.

Peluang dalam bidang politik yang dimiliki antara lain adalah Eksistensinya sangat dibutuhkan; Situasi di Jawa Tengah sangat kondusif. Peluang dalam bidang ekonomi yang dimiliki antara lain adalah Memberi kelaluasaan aparat untuk meningkatkan kemampuan; Adanya dukungan permendagri (anggaran 1% APBD); Anggaran cukup memadai. Peluang dalam bidang sosial yang dimiliki antara lain adalah Masyarakat cukup responsive; Tingkat kepedulian masyarakat cukup bagus; Banyak pengaduan dari masyarakat; Partisipasi masyarakat baik; Masyarakat mau terbuka; Peningkatan kerjasama dengan masyarakat. Peluang dalam bidang hukum yang dimiliki antara lain adalah Kebijakan pemerintah jelas; Cukup memadai; Selalu *up to date*; dan terbentuknya perda. Peluang dalam bidang teknologi yang dimiliki antara lain adalah Pemanfaatan teknologi sudah baik; Tersedianya koneksi internet 24 jam; Auditor muda telah mampu memanfaatkan teknologi; Sarana prasarana cukup; Teknologi sudah baik. Peluang dalam bidang kecenderungan *stakeholder* yang dimiliki antara lain adalah *Stakeholder* cukup responsive; Dukungan anti korupsi.

Tantangan dalam bidang politik yang dimiliki antara lain adalah masih dianggap belum *independen*; Menghadapi kondisi dilematis; Situasi politik kurang mendukung; Selalu berubah-ubah tergantung peta politik; Campurtangan pengambil kebijakan; Pengawasan harus tetap eksis. Tantangan dalam bidang ekonomi yang dimiliki antara lain adalah Penambahan anggaran menimbulkan kecemburuan instansi lain; Kebijakan anggaran 1% belum terealisasi; Standarisasi anggaran sangat rendah; Banyak kegiatan yang belum dapat dilaksanakan karena kurang anggaran; Banyak kegiatan belum tertampung di anggaran.

Tantangan dalam bidang sosial yang dimiliki antara lain adalah Inspektorat kurang berani tampil obyektif; Aduan masyarakat belum dilengkapi bukti awal yang memadai; Penyelesaian masalah butuh waktu lama; Perlu peningkatan kerjasama dengan LSM; Perlu peningkatan kerjasama dengan LSM Personil untuk melayani aduan dumas masih terbatas; Dumas ditujukan kepada gubernur/inspektorat; Kurang proaktif terhadap pengawasan; Banyak aduan dari LSM yang tidak jelas sumbernya; Penanganan aduan ditangani sesuai kemauan pengadu.

Tantangan dalam bidang hukum yang dimiliki antara lain adalah Kebijakan internal mengintervensi pengambilan keputusan; Kebijakan masih tumpang tindih; Sangat sulit implementasi di lapangan; Adanya dualisme aturan; Banyak pedoman/aturan baru yang berubah-ubah; Perlu adanya perlindungan hukum bagi auditor; Muncul aturan baru yang belum dilakukan.

Tantangan dalam bidang teknologi yang dimiliki antara lain adalah Program terkait teknologi hanya sekedar proyek, tidak sesuai kebutuhan; Pemeliharaan sistem belum memadai; Akses yang lambat; Banyak peraturan baru yang belum di upload di web; Belum semua aparat memahami IT dan mampu mengoperasikannya; Auditor berusia tua belum memanfaatkan IT yang ada; Banyak personil yang belum mampu mengoperasikan IT yang ada; Sarana prasarana yang menunjang untuk pengawasan belum memadai; Banyak pekerjaan yang belum terselesaikan.

Tantangan dalam bidang kecenderungan *stakeholder* yang dimiliki antara lain adalah Tingkat koordinasi hasil pengawasan masih kurang; *Independensi* pengaduan masyarakat yang tidak efektif; Kekonsistenan auditor belum baik; Belum semua *stakeholder* memanfaatkan hasil pengawasan; Tugas selalu dibebankan kepada bawahan; Kepentingan politis yang mempengaruhi hasil pemeriksaan; Pemahaman *stakeholder* masih kurang mengenai tatacara pengaduan.

Perbandingan antara kondisi riil dan kondisi yang diharapkan di lapangan terkait dengan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah. Untuk mengetahui peluang dan tantangan, peneliti membagi ke dalam 4 indikator yaitu proses, output, *outcome* dan strategi. Diperlukan pendekatan manajemen stratejik untuk mengetahui kinerja inspektorat. Manajemen strategik menurut Kasmadi (2004), adalah suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat match dengan lingkungannya atau dengan kata lain organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan didalam lingkungannya baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Kondisi riil di lapangan terkait dengan proses antara lain adalah Tidak efisien; Pelaksanaan pemeriksaan belum baik; Pelaksanaan belum sesuai prosedur. Kondisi riil di lapangan terkait dengan output antara lain adalah TL belum maksimal; Hasil pengawasan hanya formalitas saja; LHP belum tepat waktu. Kondisi riil di lapangan terkait dengan *outcome* antara lain adalah Tidak terukur; Cukup baik; Belum berorientasi pada apapun; Kinerja pengawasan belum optimal; Tupoksi maish tumpang tindih. Kondisi riil di lapangan terkait dengan strategi antara lain adalah Belum sinergis; Tumpang tindih; PKPT tidak sesuai jadwal; Belum adanya SDM yang memadai.

Kondisi yang diharapkan terkait dengan proses antara lain adalah Perlu peningkatan; Pemeriksaan dilakukan secara detail; Pemeriksaan sesuai prosedur. Kondisi yang diharapkan terkait dengan output antara lain adalah TL yang tepat; Hasil pengawasan sesuai kondisi riil yang ada; LHP lebih tepat waktu. Kondisi yang diharapkan terkait dengan *outcome* antara lain adalah *Outcome* lebih terukur; *Outcome* lebih baik; Berorientasi pada hasil; Peningkatan kinerja pengawasan; Perlu pemahaman Tupoksi inspektorat. Kondisi yang diharapkan terkait dengan strategi antara lain adalah Lebih sinergis; Tidak ada tumpang tindih tupoksi; PKPT sesuai jadwal; Perlu peningkatan SDM yang tangguh.

Suatu analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki oleh organisasi. Analisis SWOT ini akan membantu dalam mempersiapkan strategi yang efektif dalam menanggapi isu-isu strategi. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Teknik analisis SWOT merupakan sebuah metode dengan memperbandingkan berbagai faktor internal (*Strengths*: Kekuatan-Kekuatan dan *Weakness*: Kelemahan-Kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (*Opportunities*: Kesempatan-Kesempatan dan *Threats*: Tantangan-Tantangan) dalam rangka menemukan suatu strategi yang paling tepat dan menguntungkan. Menurut Ja'far (2006) lingkungan eksternal terdiri dari komponen-komponen yang ada pada umumnya memiliki cakupan yang luas dan tidak bisa diaplikasikan untuk mengelola organisasi, terdiri dari: a) Komponen Sosial, b) Komponen Ekonomi, c) Komponen Politik, d) Komponen Hukum, e) Komponen Teknologi. Dengan kata lain analisis SWOT membandingkan antara faktor internal (Kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan tantangan).

Strategi mutlak ditetapkan untuk menganalisis faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan. Fitriany (2001) menyatakan strategi merupakan perluasan misi yang menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, tindakan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang akan dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi melakukannya. Faktor-faktor yang dianalisis adalah faktor-faktor yang ada di lingkungan organisasi Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah, antara lain mandat dan misi, lingkungan internal meliputi sumber daya, strategi, dan kinerja. Lingkungan eksternal meliputi faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, serta *stakeholders*. Setelah diidentifikasi faktor-faktor lingkungan tersebut lalu diformulasikan dalam matriks TOWS (*Threats-Opportunities-Weakness-Strengths*) yang merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para pimpinan dalam mengembangkan empat tipe strategi (Deegan & Tobing, 2002), kemudian dianalisis berdasarkan analisis SWOT untuk menentukan isu-isu strategis Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah.

Strategi *strengths-opportunities* ini menggunakan kekuatan internal organisasi untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar organisasi (Darwin, 2006). Oleh karena itu, jika organisasi

memiliki banyak kelemahan, maka organisasi harus mengatasi kelemahannya agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak tantangan, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha konsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

Upaya untuk meningkatkan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah salah satunya dapat menerapkan Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) dengan cara sebagai berikut: Dengan kekuatan internal yang dimiliki berupa SDM, Anggaran, Teknologi Informasi dan Struktur Organisasi yang memadai dapat dioptimalkan untuk meraih berbagai peluang diantaranya adalah Aspek politik yang kondusif, aspek ekonomi yang mendukung, aspek sosial yang sangat responsif, aspek hukum yang selalu *up to date*, aspek teknologi yang memadai serta kecenderungan *stakeholder* yang sangat *responsive*.

Strategi *weakness-opportunities* ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal organisasi dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal (Clarkson *et al.*, 2007). Kadang kala organisasi perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan adalah melalui strategi WO yakni dengan mengadakan kerjasama dengan organisasi lain yang mempunyai kompetensi.

Upaya meningkatkan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah salah satunya dapat menerapkan Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) dengan cara sebagai berikut: Dengan memanfaatkan berbagai peluang diantaranya adalah Aspek politik yang kondusif, aspek ekonomi yang mendukung, aspek sosial yang sangat responsif, aspek hukum yang selalu *up to date*, aspek teknologi yang memadai serta kecenderungan *stakeholder* yang sangat *responsive* diharapkan mampu meminimalkan kelemahan yang ada berupa SDM yang kurang berkompeten, Anggaran yang kurang memadai, Kuantitas dan Kualitas Teknologi yang belum memadai serta Struktur Organisasi yang belum jelas. Melalui strategi *strengths-threats* ini organisasi berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari tantangan-tantangan eksternal

Sedangkan untuk meningkatkan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah salah satunya dapat menerapkan Strategi ST (*Strengths-Threats*) dengan cara sebagai berikut: Dengan kekuatan internal yang dimiliki berupa SDM, Anggaran, Teknologi Informasi dan Struktur Organisasi yang memadai dapat dioptimalkan untuk menghadapi tantangan yang ada berupa Aspek politik yang berubah-ubah; Aspek Ekonomi yang terbatas; Aspek Sosial berupa prosedur pengaduan yang belum dipahami dengan baik; Aspek Hukum yang sangat banyak dan tumpang tindih; Aspek Teknologi yang banyak personil belum mampu mengoperasikan IT; dan Aspek Kecenderungan *Stakeholder* yang belum optimal.

Strategi *weakness-threats* ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari tantangan. Suatu organisasi yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan tantangan eksternal sesungguhnya berada pada posisi yang berbahaya. Organisasi harus tetap bertahan dengan melakukan strategi-strategi. Bondan *et al* (2006) menyatakan strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari tantangan. Suatu organisasi yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan tantangan eksternal sesungguhnya berada pada posisi yang berbahaya.

Langkah untuk meningkatkan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah salah satunya dapat menerapkan Strategi WT (*Weakness-Threats*) dengan cara sebagai berikut: Dengan meminimalkan kelemahan yang ada berupa SDM yang kurang berkompeten, Anggaran yang kurang memadai, Kuantitas dan Kualitas Teknologi yang belum memadai serta Struktur Organisasi yang belum jelas diharapkan mampu untuk menghadapi tantangan yang ada berupa Aspek politik yang berubah-ubah; Aspek Ekonomi yang terbatas; Aspek Sosial berupa prosedur pengaduan yang belum dipahami dengan baik; Aspek Hukum yang sangat banyak dan tumpang tindih; Aspek Teknologi yang banyak personil belum mampu mengoperasikan IT; dan Aspek Kecenderungan *Stakeholder* yang belum optimal.

Upaya untuk peningkatan kinerja, Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah dapat menerapkan salah satu dari keempat strategi yang tersedia pada matriks TOWS di atas.

Terdapat 4 strategi yang dapat dipilih yaitu Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), Strategi WT (*Weakness-Threats*).

Penutup

Upaya meningkatkan kinerja Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah salah satunya dapat menerapkan Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) dengan cara sebagai berikut: Dengan kekuatan internal yang dimiliki berupa SDM, Anggaran, Teknologi Informasi dan Struktur Organisasi yang memadai dapat dioptimalkan untuk meraih berbagai peluang diantaranya adalah Aspek politik yang kondusif, aspek ekonomi yang mendukung, aspek sosial yang sangat responsif, aspek hukum yang selalu *upto date*, aspek teknologi yang memadai serta kecenderungan *stakeholder* yang sangat *responsive*.

Upaya meningkatkan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah salah satunya dapat menerapkan Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) dengan cara sebagai berikut: Dengan memanfaatkan berbagai peluang diantaranya adalah Aspek politik yang kondusif, aspek ekonomi yang mendukung, aspek sosial yang sangat responsif, aspek hukum yang selalu *up to date*, aspek teknologi yang memadai serta kecenderungan *stakeholder* yang sangat *responsive* diharapkan mampu meminimalkan kelemahan yang ada berupa SDM yang kurang berkompeten, Anggaran yang kurang memadai, Kuantitas dan Kualitas Teknologi yang belum memadai serta Struktur Organisasi yang belum jelas.

Upaya meningkatkan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah salah satunya dapat menerapkan Strategi ST (*Strengths-Threats*) dengan cara sebagai berikut: Dengan kekuatan internal yang dimiliki berupa SDM, Anggaran, Teknologi Informasi dan Struktur Organisasi yang memadai dapat dioptimalkan untuk menghadapi tantangan yang ada berupa Aspek politik yang berubah-ubah; Aspek Ekonomi yang terbatas; Aspek Sosial berupa prosedur pengaduan yang belum dipahami dengan baik; Aspek Hukum yang sangat banyak dan tumpang tindih; Aspek Teknologi yang banyak personil belum mampu mengoperasikan IT; dan Aspek Kecenderungan *Stakeholder* yang belum optimal.

Upaya meningkatkan kinerja di Inspektorat (Badan Pengawas) Provinsi Jawa Tengah salah satunya dapat menerapkan Strategi WT (*Weakness-Threats*) dengan cara sebagai berikut: Dengan meminimalkan kelemahan yang ada berupa SDM yang kurang berkompeten, Anggaran yang kurang memadai, Kuantitas dan Kualitas Teknologi yang belum memadai serta Struktur Organisasi yang belum jelas diharapkan mampu untuk menghadapi tantangan yang ada berupa Aspek politik yang berubah-ubah; Aspek Ekonomi yang terbatas; Aspek Sosial berupa prosedur pengaduan yang belum dipahami dengan baik; Aspek Hukum yang sangat banyak dan tumpang tindih; Aspek Teknologi yang banyak personil belum mampu mengoperasikan IT; dan Aspek Kecenderungan *Stakeholder* yang belum optimal.

Daftar Pustaka

- Bondan *et al.* 2006. Pengaruh *Environmental Performance* terhadap *Environmental Disclosure* dan *Economic Performance* (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta Periode (2001-2004). Simposium Nasional Akuntansi IX. Padang
- Clarkson, P.M. Y. Li, G.D. Richardson and F.P. Vasvari. 2007. Revisiting the Relation Between Environmental Performance and Environmental Disclosure: An Empirical Analysis. *Journal Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30
- Darwin, A. 2006. Akuntabilitas, Kebutuhan, Pelaporan dan Pengungkapan CSR bagi Perusahaan di Indonesia, IAI-KAM, *eBAR*, Vol. 3
- Deegan, C.M.R. and J. Tobin. 2002. An Examination of The Corporate Social and Environmental

- Disclosures of BHP from 1983-1997: a Test of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, 312-343
- Fitriany. 2001. *Signifikansi Perbedaan Tingkat Kelengkapan Pengungkapan Wajib dan Sukarela pada Laporan Tahunan Keuangan Perusahaan Publik yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta*. Simposium Nasional Akuntansi IV IAI-KAPd, Agustus 2001, hal. 133-154
- Ja'far, M.D.A.A. 2006. *Pengaruh Dorongan Manajemen Lingkungan, Manajemen Lingkungan Proaktif dan Kinerja Lingkungan terhadap Public Environmental Reporting*. Simposium Nasional Akuntansi IX. Padang
- Jalal, S.S.P.W. 2004. *Program Pengembangan Masyarakat Perusahaan Penilaian Kinerja Lingkungan Perusahaan: untuk Program PROPER Kementerian KLH*. Jakarta: Lingkaran Studi CSR Indonesia
- Kasmadi, S.D. 2004. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Luas Pengungkapan Sukarela dalam Laporan Tahunan Perusahaan-perusahaan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Desember 2004
- Lindianasari. 2007. Hubungan antara Kinerja Lingkungan dan Kualitas Pengungkapan Lingkungan dengan Kinerja Ekonomi Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Auditing Indonesia*. Vol. 11 No 2
- Nakabito, S. dan D. Udechukwu. 2007. *Factors Influencing the Degree of Disclosure in Sustainability Reporting, A Study of Swedish Companies Using the GRI Reporting Guidelines*. ISRN-nr: LIU-IEI-FIL-A--08/00236--SE
- Sarumpaet, S. 2005. *The Relation Between Environmental Performance and Financial Performance Among Indonesian Companies*. Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo