

STRATEGI BAGIAN PEMERINTAHAN DAN OTONOMI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SOLOK SELATAN DALAM MENJALANKAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI DI MASA PANDEMI COVID-19

Ira Meiyenti

Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Email: irameiyenti@ipdn.ac.id

ABSTRAK. Studi ini bertujuan untuk menganalisis strategi organisasi pemerintahan daerah dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi dimasa Pandemi Covid-19. Kebijakan Pemerintahan Indonesia dalam rangka penanganan Covid-19 yang mempengaruhi tatanan kehidupan pemerintahan daerah. Sisa anggaran yang minim setelah kebijakan realokasi anggaran dan kuantitas sumber daya manusia yang tidak seimbang dengan tupoksi mengharuskan untuk melaksanakan beberapa strategi agar tetap mampu menyelenggarakan tupoksi dengan baik dan maksimal di masa Pandemi Covid-19. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan systematic literature review, wawancara semi terstruktur yang mendalam kepada 11 informan, *Focus Group Discussion* (FGD) serta observasi pada lokus penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Matriks SWOT dengan melakukan perhitungan bobot, rating dan skor pada IFAS (Internal Factors Analysis Summary : Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses)) dan EFAS (External Factors Analysis Summary: Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats)). Hasil penelitian menunjukkan bahwa prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh Bagian Pemerintahan Dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan adalah Strategi Growth. Hal ini diperoleh dari perhitungan pembobotan indikator *Strengths* dan *Weaknesses* (IFAS) dengan total skor sebesar 1,22 dan pembobotan indikator *Opportunities* dan *Threats* (EFAS) dengan total skor sebesar 1,39. Skor IFAS dan EFAS tersebut menunjukkan pada titik acuan matriks SWOT pada kuadran 1 yang merekomendasikan untuk melakukan prioritas strategi dengan memanfaatkan kekuatan (*Strength*) internal organisasi untuk mendapatkan keuntungan dari peluang (*Opportunity*) eksternal. Dengan demikian Bagian Pemerintahan Dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan dapat menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi secara maksimal dimasa Pandemi Covid-19.

Kata Kunci: Pemerintah Daerah, Pandemi Covid-19, Analisis SWOT

STRATEGY FOR THE ADMINISTRATION AND AUTONOMY OF THE REGIONAL SECRETARIAT OF SOUTH SOLOK REGENCY IN CARRYING OUT MAIN DUTIES AND FUNCTIONS DURING THE COVID-19 PANDEMIC

ABSTRACT. This study aims to analyze the strategies of regional government organizations in carrying out their main tasks and functions during the Covid-19 Pandemic. The Indonesian Government's policy in the context of handling Covid-19 influences the life order of the regional government. The rest of the budget is minimal after the policy of budget reallocation and the number of human resources that are not balanced with the main tasks and functions that require implementing several strategies to remain able to carry out the main tasks and functions optimally during the Covid-19 Pandemic. Research methods use a qualitative descriptive approach with data collection methods using a systematic literature review, in-depth semistructured interviews with 11 informants, *Focus Group Discussion* and observations at the research locus. Analysis of the data used the SWOT matrix analysis by calculating weights, ratings and scores on IFAS (Internal Factors Analysis Summary: Strengths, Weaknesses) and EFAS (External Factors Analysis Summary: Opportunities and Threats). The results showed that the priority strategy that can be carried out by the Government and Autonomy Section of the Regional Secretariat of South Solok Regency is the Growth Strategy. It is obtained from the calculation of the Strengths and Weaknesses (IFAS) indicator with a total score of 1.22 and the weighting of the Opportunities and Threats (EFAS) indicator with a total score of 1.39. The IFAS and EFAS scores show at the reference point of the SWOT matrix in quadrant one that recommends prioritizing the strategy by leveraging the organization's internal strengths to benefit from external opportunities. Thus, the Government and Autonomy Section of the Regional Secretariat of South Solok Regency can perform the primary duties and functions optimally during the Covid-19 Pandemic.

Keywords: Local Government, Covid-19 Pandemic, SWOT analysis

PENDAHULUAN

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang dapat diterapkan bagi pemerintahan daerah terutama organisasi pemerintahan daerah di Indonesia dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi dimasa Pandemi Covid-19. Pemerintah Indonesia mengambil kebijakan Pembatasan Sosial Berskala besar (PSBB) sebagai langkah untuk mengurangi atau memutuskan rantai penyebaran Covid-19 (Nasruddin & Haq, 2020) dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 Tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19). Provinsi Sumatera Barat merupakan salah satu daerah beberapa daerah yang menerapkan pelaksanaan kebijakan PSBB dengan resmi menerbitkan Peraturan Gubernur Nomor 20 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) Dalam Penanganan *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19) Di Sumbar (Putra, 2020). Selanjutnya, pada tanggal 18 April 2020, dikeluarkan Keputusan Gubernur Sumatera Barat Nomor:180-297-2020 Tentang Pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar Di Wilayah Provinsi Sumatera Barat (Minangkabaunews, 2020). Tidak hanya menetapkan kebijakan PSBB, Pemerintah Provinsi Sumatera Barat juga melakukan *Refocussing* anggaran untuk penanganan Covid-19 berupa rasionalisasi dan realokasi anggaran pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang diprioritaskan pada belanja langsung di pemerintah daerah.

Hal ini mengacu pada Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Covid-19 dalam rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan dalam rangka memperbaiki kehidupan ekonomi Indonesia yang terancam (Einstein et al., 2020) dan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2020 tentang Perubahan Postur dan Rincian anggaran pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2020 (Paripurna, 2020).

Realokasi anggaran tersebut juga diterapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan salah satunya pada Bagian Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah. Realokasi anggaran yang dilakukan memiliki dampak berupa tidak terlaksananya beberapa kegiatan pada Bagian Pemerintahan Umum, dikarenakan sisa anggaran yang kecil dari realokasi anggaran. Berikut ini rekapitulasi dokumen pelaksanaan perubahan anggaran belanja langsung menurut program dan kegiatan satuan kerja perangkat daerah Bidang Pemerintahan, Sekretariat Daerah pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1
Rekapitulasi Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran Belanja Langsung Menurut Program Dan Kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah Bidang Pemerintahan, Sekretariat Daerah Pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi Kab. Solok Selatan

No	Uraian	Jumlah (Rp)		Berkurang	
		Sebelum Perubahan	Sesudah Perubahan	(Rp)	%
1	Program Peningkatan Pelayanan Kedinasan Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah	186,797,194	183,797,194	3,000,000	1.61
	a. Penyusunan LKPJ dan LKPD Kepala Daerah	141,383,000	141,383,000	0,00	0,00
	b. Fasilitasi Peringatan Hari-Hari Besar Nasional/Daerah	24,151,694	24,151,694	0,00	0,00
	c. Rapat Koordinasi Pejabat Pemerintah Daerah	21,262,500	18,262,500	3,000,000	14.11
2	Program Penataan Daerah Otonomi Baru	80,000,000	42,179,256	37,820,744	47,28
	a. Fasilitasi percepatan penyelesaian tapal batas wilayah administrasi antar daerah	40,000,000	39,679,256	320,744	0,80
	b. Pembakuan nama rupabumi wilayah administrasi Kabupaten Solok Selatan	40,000,000	2,500,000	37,500,000	93,75
3	Program Pembinaan dan Peningkatan Pelayanan Pemerintah Kecamatan	76,000,000	24,500,000	51,500,000	67,76
	a. Pembinaan Aparatur Kecamatan	50,000,000	2,000,000	48,000,000	96,00
	b. Monitoring & Evaluasi Penyelenggaraan Pem.Kecamatan	10,000,000	6,500,000	3,500,000	35,00
	c. Koordinasi Pelaksana PATEN di Kecamatan	16,000,000	16,000,000	0,00	0,00
4	Program Perumusan Kebijakan dan Koordinasi Administrasi Pelaksanaan Tugas Perangkat Daerah	30,000,000	10,000,000	20,000,000	66,67
	a. Koordinasi Penyusunan dan Perumusan Kebijakan serta Monitoring Pelaksanaan Tugas Urusan Trantibhum Linmas dan Penanggulangan Bencana	10,000,000	10,000,000	0,00	0,00
	b. Koordinasi Penyusunan dan Perumusan Kebijakan serta Monitoring Pelaksanaan Tugas Urusan Perpustakaan dan Kearsipan	10,000,000	0,00	10,000,000	100
	c. Koordinasi Penyusunan dan Perumusan Kebijakan serta Monitoring Pelaksanaan Tugas Urusan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Pemberdayaan, Perempuan dan Keluarga Berencana dan Kependudukan dan Pencatatan Sipil	10,000,000	0,00	10,000,000	100
	JUMLAH	372,797,194	260,476,450	112,320,744	22,41

Sumber: Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran Belanja Langsung Menurut Program dan Kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah Bidang Pemerintahan, Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan, diolah oleh peneliti (Bag. Administrasi Pemerintahan, 2020)

Terdapat 4 (Empat) Program dan Kegiatan yang mengalami pergeseran anggaran yaitu Program Peningkatan Pelayanan Kedinasan Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan pengurangan anggaran sebesar 3,000,000 (1,61%), Program Penataan Daerah Otonomi Baru dengan pengurangan anggaran sebesar 37,820,744 (47,28%), Program Pembinaan dan Peningkatan Pelayanan Pemerintah Kecamatan dengan pengurangan anggaran sebesar 51,500,00 (67,76%) dan Program Perumusan Kebijakan dan Koordinasi Administrasi Pelaksanaan Tugas Perangkat Daerah dengan pengurangan anggaran sebesar 20,000,000 (66,67%). Program yang paling banyak dikurangi yaitu

Pembinaan dan Peningkatan Pelayanan Pemerintah Kecamatan, terutama pengurangan anggaran pada program \ pembinaan aparatur kecamatan sehingga sisa anggaran untuk program tersebut sebesar 2,000,000 dari anggaran 50,000,000. Hal ini berarti terjadi 96% pemotongan pada program tersebut. Dampak dari pemotongan anggaran tersebut, program pembinaan aparatur kecamatan belum bisa dilaksanakan sebagaimana mestinya. Pemotongan anggaran terjadi sebesar 100% pada program Koordinasi Penyusunan dan Perumusan Kebijakan serta Monitoring Pelaksanaan Tugas Urusan Perpustakaan dan Kearsipan dan Program Koordinasi Penyusunan dan Perumusan Kebijakan

serta Monitoring Pelaksanaan Tugas Urusan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Pemberdayaan, Perempuan dan Keluarga Berencana dan Kependudukan dan Pencatatan Sipil. Dengan demikian kedua program tersebut belum bisa dilaksanakan (Bag. Administrasi Pemerintahan, 2020).

Selain pelaksanaan realokasi anggaran, dalam rangka penanganan Covid-19 ditetapkannya Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam upaya pencegahan penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah Daerah. Menindak lanjuti hal tersebut, Pemerintah Provinsi Sumatera Barat mengeluarkan Instruksi Gubernur Sumatera Barat Nomor:800/1881/V/BKD-2020 tentang Penyesuaian Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam rangka pencegahan penyebaran Covid-19 di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa adanya sistem kerja secara *Work From Home (WFH)*, yaitu pelaksanaan kerja dari tempat tinggal tetapi dipastikan ada dua level pejabat struktural tertinggi yang bekerja di kantor sistem kerja *Work Form Office (WFO)* terjadwal dengan mengoptimalkan dan memanfaatkan teknologi dan informasi sebagai media koordinasi (Purwanto, 2020).

Pelaksanaan sistem kerja WFH dan WFO terjadwal ini mengalami beberapa kendala terutama koordinasi yang mengharuskan ASN mampu memanfaatkan teknologi informasi dengan baik. Selain itu, beberapa daerah di wilayah Provinsi Sumatera Barat belum memiliki jaringan internet yang stabil, salah satunya Kabupaten Solok Selatan. Hal ini mengakibatkan penyelenggaraan tugas dan

fungsi kurang maksimal terutama dalam berkoordinasi baik secara internal maupun secara eksternal. Pada dasarnya Tugas digunakan untuk mengembangkan satu bagian atau satu unsur dalam suatu jabatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Yoder & Staudohar, 1982) (Stone, 2010) (Miner, 2007) (Moekijat, 2010). Tugas pokok dan fungsi merupakan hal-hal yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu instansi secara rutin sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan program kerja yang telah dibuat berdasarkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi (Dimiyati, 2017). Seorang pegawai harus mampu memahami dan menguasai tugas teknis menurut sifat dan pelaksanaannya (Sutarto, 1989) (Asyakir & Rusli, 2014) dalam upaya meningkatkan kinerja sehingga mampu memberikan hasil yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi (Haris, 2018).

Permasalahan lainnya adalah banyaknya tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan, menuntut kecukupan kuantitas sumber daya aparatur. Namun hal ini tidak seimbang dengan jumlah pegawai yang hanya berjumlah 11 orang. Terdapat 7 fungsi dengan 16 uraian tugas pada Bagian Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, 5 fungsi dengan 13 uraian tugas pada Subbagian Pemerintahan Umum, 5 fungsi dengan 19 uraian tugas pada Subbagian Otonomi Daerah dan 5 Fungsi dengan 29 uraian tugas pada Subbagian Pembinaan Wilayah dan Kerjasama yang diatur dalam Peraturan Bupati Solok Selatan Nomor 35 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah. Banyaknya pelaksanaan tugas dan fungsi pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi di atas tidak sebanding dengan sumber daya manusia

yang ada. Kondisi kepegawaian pada Bagian Pemerintahan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2
Kondisi Kepegawaian Berdasarkan Eselon Jabatan pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi pada unit Organisasi Sekretariat Daerah Kab. Solok Selatan

No	Eselon	Jumlah Pegawai
1	Eselon II	-
2	Eselon III	1
3	Eselon IV	3
4	Staf	3
5	THL	4
	JUMLAH	11

Sumber: Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan Tahun 2016-2021 (Sekretariat Daerah, 2016)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan yang terdiri dari 3 Subbagian yaitu Subbagian Pemerintahan Umum, Subbagian Otonomi Daerah dan Subbagian Pembinaan Wilayah dan Kerjasama, dimana masing-masing bagian dipimpin oleh 1 orang Eselon IV dan dibantu oleh rata-rata 1 orang staf dan THL. Kuantitas kepegawaian yang tidak sebanding dengan banyaknya tugas pokok dan fungsi Bagian Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah memberikan dampak pada penyelenggaraan tugas dan fungsi yang kurang maksimal sehingga mempengaruhi pencapaian tujuan terutama pada masa pandemi Covid-19 yang mengharuskan berkoordinasi dengan sistem kerja WFH dan WFO terjadwal.

Untuk mengatur dan mengelola kekurangan sumber daya aparatur dan sumber daya anggaran serta keterbatasan teknologi informasi berupa jaringan internet yang belum stabil diperlukan beberapa strategi sehingga dapat memaksimalkan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi di masa Pandemi Covid-19. Dengan demikian peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait strategi yang dapat

dijadikan prioritas organisasi khususnya pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan.

Strategi pada dasarnya merupakan suatu seni dalam hal menggunakan kemampuan, kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai apa yang hendak ditujunya dengan cara-cara yang efektif serta disesuaikan dengan lingkungan dimana ia berada (Arsid et al., 2019). Menurut Salusu, Strategi adalah “suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi paling menguntungkan” (Salusu, 2015). Lebih lanjut Hax dan Majluf (Hax & Majluf, 1996) merumuskan secara komprehensif tentang strategi yaitu upaya untuk mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya dengan melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Terdapat beberapa komponen strategi yang meliputi (a) *Organizational Goals* (b) *Organizational Objectives* (Harvey, 1982), Lingkungan dimana Ornstein et.al menjelaskan bahwa peluang dapat terjadi dalam lingkungan makro seperti masyarakat luas, dan dapat pula terjadi dalam lingkungan makro seperti dalam tubuh organisasi (Ornstein et al., 1978) dan kemampuan internal yang dijelaskan sebagai apa yang dapat diperbuat/dilakukan oleh organisasi karena kegiatan akan terpusat pada kekuatan (Ornstein et al., 1978). Selain itu, unsur komponen strategi juga meliputi kompetisi, pembuat strategi dan komunikasi.

Strategi yang tepat akan mendukung efektivitas kinerja dalam penyelenggaraan tupoksi seperti yang dijelaskan dalam penelitian Ahadiat. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara efektivitas dengan strategi organisasi secara konseptual. Organisasi akan menjadi efektif jika didukung oleh strategi, struktur dan proses (Ahadiat, 2003).

Selanjutnya Herfita, dkk juga menjelaskan dalam penelitiannya bahwa perencanaan strategi berguna untuk meningkatkan nilai kompetitif perusahaan dalam persaingan bisnis kedepannya (Herfita et al., 2017). Sedangkan penelitian oleh Farchan menganalisis strategi manajemen sumber daya manusi yang menjelaskan strategi manajemen sumber daya manusia merupakan mata rantai yang menghubungkan antara peran strategi dan tujuan-tujuan yang menghasilkan pencapaian kinerja bisnis dan pengembangan budaya organisasi serta membantu perkembangan inovasi dan fleksibilitas (Farchan, 2018).

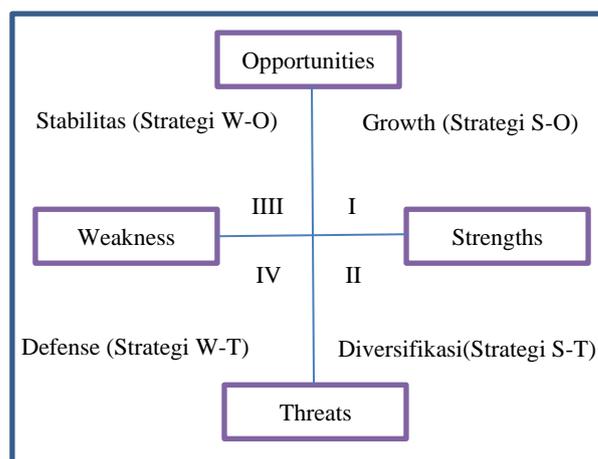
Selain itu penelitian terkait strategi organisasi juga dilakukan oleh Raharja dengan studi Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Barat. Raharja mengemukakan beberapa isu strategis yaitu (1) Pengembangan perencanaan pembangunan secara lebih aspiratif, (2) Intensifikasi program mitra kerja, (3) Pengembangan organisasi, (4) Pengembangan daerah potensial, (5) Pembentukan dan pengembangan gugus kendali mutu, (6) Reorientasi pengelola Bappeda, (7) Peningkatan intensitas pengembangan IPTEK dan (8) Menjalinkan kerja sama dengan R & D Perguruan Tinggi (Raharja, 2016).

Kajian terkait strategi telah banyak dilakukan, namun penelitian ini mencoba untuk mengembangkan strategi organisasi pemerintahan daerah dari perspektif situasi yang kurang menguntungkan bagi seluruh bidang pemerintahan dan tidak kondusif akibat adanya resesi dari Pandemi Covid-19. Berdasarkan permasalahan yang ada serta kajian penelitian terdahulu, penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk menganalisis fakta dan data terkait strategi pada aspek pemerintahan daerah dalam penyelenggaraan tupoksi dimasa Pandemi Covid-19 dengan studi kasus pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan Sumatera Barat. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi prioritas strategi bagi organisasi pemerintahan daerah dalam menghadapi Pandemi Covid-19.

METODE

Penelitian ini dilakukan pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan Sumatera Barat dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara semi terstruktur yang mendalam dengan 11 informan yang merupakan seluruh pegawai Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan yang terdiri dari 1 orang kepala Bagian, 3 orang Kepala Subbagian, 3 orang staf dan 4 orang THL serta melakukan observasi moderat pada lokus penelitian. Selain itu, peneliti melakukan Focus Group Discussion (FGD) yang bertujuan untuk meringkas dan memeriksa kembali semua faktor dengan melibatkan orang-orang

yang berpengalaman terkait topik yang dibahas (O.Nyumba et al., 2018). Selanjutnya peneliti melengkapi dengan sistematik literature review terkait buku-buku/literatur, dokumen serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan permasalahan yang dirumuskan untuk memperoleh data sekunder (Sugiyono, 2018). Analisis data menggunakan Matriks Analisis SWOT yang bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor Kekuatan (Strengths), Kelemahan (Weaknesses), Peluang (Opportunities), dan Ancaman (Threats) (Rauch, 2007). Dua faktor di atas yaitu kekuatan dan kelemahan dikategorikan pada kriteria IFAS (Internal Factors Analysis Summary) dan dua faktor berikutnya yaitu peluang dan ancaman termasuk pada kriteria EFAS (External Factors Analysis Summary). Peneliti akan menentukan rating, bobot serta skor dari masing masing faktor internal dan eksternal tersebut. Bobot memiliki interval mulai dari 0 (tidak penting) hingga 1 (sangat penting). Jumlah bobot untuk *strength* dan *weakness* adalah 1 dan berlaku juga pada jumlah bobot *opportunity* dan *threat*. Selanjutnya penentuan Rating untuk setiap faktor (peluang dan kekuatan) diberikan skala mulai dari 1 (terendah) sampai 4 (tertinggi) (Kornoushenko, 2018). Sebagai langkah selanjutnya dari SWOT berdasarkan score yang diperoleh, maka didapat 4 kwadran rekomendasi yang disebut dengan diagram Cartesius kuadran analisis SWOT. Diagram tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar.1 Diagram Cartesius Analisis SWOT

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil penelitian ini menjelaskan terkait hasil analisis SWOT dan perhitungan Nilai IFAS dan EFAS yang pada akhirnya akan menunjukkan prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh Organisasi Perangkat Daerah dalam hal ini Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan dalam situasi Pandemi Covid-19 dengan pedoman kepada Diagram Cartesius.

A. Hasil Analisa SWOT

Peneliti mengidentifikasi faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan tantangan yang selanjutnya dilakukan perhitungan skor bobot pada masing masing indikator.

1. Nilai IFAS

Perhitungan skor bobot IFAS dihasilkan dari perkalian antara nilai bobot dan rating. Rincian IFAS pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. Matriks IFAS

Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
Strength	1. Kualitas SDM yang bagus, kompeten dan mampu beradaptasi	0.10	5	0.50
	2. Sarana prasarana yang memadai	0.08	4	0.34
	3. Regulasi ada dan jelas terkait standarisasi penyelenggaraan tupoksi, Rentra dan RKPD	0.08	4.5	0.38
	4. Prioritas Program dan Kegiatan jelas	0.07	3.8	0.26
	5. Adanya Kerjasama dan Kolaborasi yang baik, serta harmonisasi antara atasan dan bawahan	0.10	4	0.40
	6. Pemanfaatan teknologi dan informasi dengan baik oleh pegawai	0.08	5	0.42
Sub Total				2.30
Weakness	1. Kuantitas SDM yang kurang	0.10	2.5	0.25
	2. Jaringan Internet yang kurang stabil	0.08	2	0.17
	3. Beberapa kegiatan tidak dapat dilaksanakan akibat realokasi anggaran yang memberikan dampak sisa anggaran yang kecil	0.07	2.5	0.17
	4. Adanya Blank Spot Area di kawasan pemukiman, yang akan mempengaruhi koordinasi pegawai yang bekerja secara WFH	0.07	2	0.13
	5. Tugas Pokok dan fungsi yang tidak sebanding dengan Jumlah Pegawai	0.08	2	0.17
	6. Minimnya infrastruktur telekomunikasi seperti jaringan telepon, fax, free wi-fi area pada kawasan tertentu	0.08	2.5	0.19
Sub Total				1.08
Total		1.00		1.22

Sumber: Hasil pengolahan data peneliti, 2021

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa total skor faktor *Strength* adalah sebesar 2,30 dan total skor *Weakness* sebesar 1,08. Dengan demikian total skor IFAS adalah sebesar 1,22 yang diperoleh dari pengurangan total skor *Strength* dan skor *Weakness*.

2. Nilai EFAS

Perhitungan skor bobot EFAS dihasilkan dari perkalian antara nilai bobot dan rating. Rincian EFAS pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4
Matriks EFAS

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
<i>Opportunities</i>	1. Percepatan digitalisasi kepada Pegawai	0.15	3.5	0.53
	2. Sistem kerja WFH dan WFO terjadwal dilaksanakan secara disiplin	0.16	3.5	0.58
	3. Dukungan Pemerintah Daerah Kabupaten terhadap OPD dan Bagian	0.16	4	0.66
	4. Solidaritas Pihak Eksternal meningkat	0.14	3.5	0.48
Sub Total				2.24
<i>Threats</i>	1. Pandemi Covid-19	0.10	2	0.19
	2. Realokasi Anggaran	0.08	2.5	0.21
	3. Tuntutan pihak lain/masyarakat	0.12	2	0.25
	4. Koordinasi tidak berjalan dengan baik	0.08	2.5	0.21
Sub Total				0.85
Total		1.00		1.39

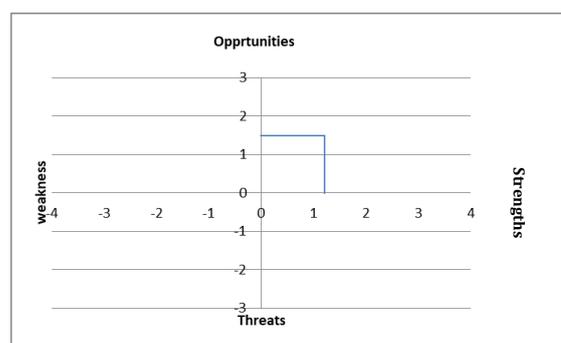
Sumber: Hasil pengolahan data peneliti, 2021

Tabel di atas menjelaskan bahwa total skor faktor *Opportunity* adalah sebesar 2,24 dan total skor *Threat* sebesar 0,85. Dengan demikian total skor EFAS adalah sebesar 1,39 yang diperoleh dari pengurangan total skor *Opportunity* dan skor *Threat*.

B. Prioritas Strategi Bagian Pemerintahan Dan Otonomi Sekretariat Daerah Dalam Menyelenggarakan Tugas Pokok Dan Fungsi Di Masa Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Solok Selatan

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya didapat perolehan skor IFAS sebesar 1,22 dan total skor EFAS sebesar 1,39. Dari total skor IFAS dan EFAS tersebut, selanjutnya akan terbentuk titik acuan matriks kuadran SWOT untuk mengetahui posisi organisasi. Dengan demikian, peneliti dapat membuat rekomendasi strategi yang dapat dijadikan prioritas oleh Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya di masa Pandemi Covid-19. Matrik kuadran

SWOT lebih lanjut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Hasil pengolahan data peneliti, 2021

Gambar 2. Matriks Kuadran SWOT

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa titik acuan matriks berada pada kuadran I yaitu di antara sumbu *Opportunity* dan *Strength*. Hal ini berarti bahwa prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam hal ini Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan (*Strength*) internal organisasi untuk mendapatkan keuntungan dari peluang (*Opportunity*) eksternal untuk mencapai target

pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Adapun faktor *Strength* dan *Opportunity* dapat dilihat lebih lanjut pada tabel di bawah ini.

Tabel 5
Faktor *Strength* dan *Opportunity* Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan

	Faktor Internal	Skor
<i>Strength</i>	1. Kualitas SDM yang bagus, kompeten dan mampu beradaptasi	0.50
	2. Pemanfaatan teknologi dan informasi dengan baik oleh pegawai	0.42
	3. Adanya Kerjasama dan Kolaborasi yang baik, serta harmonisasi antara atasan dan bawahan	0.40
	4. Regulasi ada dan jelas terkait standarisasi penyelenggaraan tupoksi, Rentra dan RKPD	0.38
	5. Sarana prasarana yang memadai	0.34
	6. Prioritas Program dan Kegiatan jelas	0.26
<i>Opportunity</i>	1. Dukungan Pemerintah Daerah Kabupaten terhadap OPD dan Bagian	0.66
	2. Sistem kerja WFH dan WFO terjadwal dilaksanakan secara disiplin	0.58
	3. Percepatan digitalisasi kepada Pegawai	0.53
	4. Solidaritas Pihak Eksternal meningkat	0.48

Sumber: Hasil pengolahan data peneliti, 2021

Perhitungan skor rating menunjukkan kekuatan dan peluang merupakan aspek yang diutamakan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan ketika Pandemi Covid-19 terjadi. Indikator kekuatan internal yang memiliki skor bobot paling tinggi dimulai dari (1) Kualitas SDM yang bagus, kompeten dan mampu beradaptasi dengan skor 0,50. Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan memiliki kekuatan personil yang

berjumlah 11 orang. Dari hasil observasi peneliti di lapangan, pegawai pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah memiliki tingkat disiplin yang bagus dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat mendukung proses penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi walaupun dalam keadaan kekurangan pegawai yang tidak sebanding dengan banyaknya tugas pokok dan fungsi serta berada pada situasi pandemi Covid-19. Sehingga koordinasi yang terbatas dan terkendala jaringan internet yang kurang stabil dapat di atasi oleh sumber daya manusia Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan yang berkompeten dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Selanjutnya yang ke (2) Pemanfaatan teknologi dan informasi dengan baik oleh pegawai dengan skor 0,42. Kemajuan dari Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dengan digitalisasi yang semakin tinggi pada Era Revolusi Industri 4.0 dan memasuki Era Society 5.0 menuntut aparatur sipil negara untuk mampu beradaptasi dengan pemanfaatan teknologi dan informasi terutama pada masa Pandemi Covid-19. Sistem kerja yang diterapkan di masa Pandemi Covid-19 yaitu sistem kerja fleksibel dengan WFH dan WFO terjadwal mengharuskan terjadinya percepatan akan pemahaman pegawai terhadap teknologi dan informasi, karena hal ini merupakan pendukung dalam berkoordinasi dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi.

Pegawai pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan memiliki pemahaman yang bagus dan mampu memanfaatkan teknologi dan informasi dengan hasil penilaian dari

FGD untuk indikator ini berada pada kriteria baik. (3) Adanya Kerjasama dan Kolaborasi yang baik, serta harmonisasi antara atasan dan bawahan dengan bobot skor 0,40. Walaupun jumlah pegawai pada Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan hanya sedikit yaitu berjumlah 11 orang, namun dapat bekerja sama dengan baik dalam menyelenggarakan seluruh tugas pokok dan fungsi Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan yang banyak. (4) Regulasi ada dan jelas terkait standarisasi penyelenggaraan tupoksi, Rentra dan RKPD dengan bobot skor 0,38 dan (5) Sarana prasarana yang memadai yang memiliki skor 0,34. Sarana dan prasarana yang ada sudah disesuaikan dengan kebutuhan tugas dan fungsi dari Bagian Pemerintahan dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan yang diperuntukkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Sarana prasaran tersebut meliputi satu set meja dan kursi kerja Kepala Bagaian, 3 set meja dan kursi kerja Kepala Subbagian, meja panjang 1 unit diperuntukkan untuk staf dan kursi kerja staf berjumlah 7 unit. Selain itu, terdapat 3 unit printer, 1 unit komputer dan 2 unit laptop dinas. Tidak hanya itu, untuk kenyamanan para pegawai dilakukan perbaikan sarana dan prasarana secara berkala dari perluasan ruang kerja serta penambahan sarana prasarana lainnya. Dengan demikian, sarana dan prasarana yang ada merupakan kekuatan untuk bisa meningkatkan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi. Yang terakhir indikator ke enam yaitu Prioritas Program dan Kegiatan jelas dengan skor 0,26.

Lebih lanjut indikator pada peluang diurutkan dari skor paling tinggi dimulai dari yang pertama Dukungan Pemerintah Daerah Kabupaten terhadap OPD dan

Bagian dengan skor 0,66. Yang kedua Sistem kerja WFH dan WFO terjadwal dilaksanakan secara disiplin dengan skor 0,58. Selanjutnya yang ketiga Percepatan digitalisasi kepada Pegawai yang memiliki skor 0,53. Dan terakhir adalah Solidaritas Pihak Eksternal yang meningkat ketika terjadinya Pandemi Covid-19 dengan skor 0,48.

Berdasarkan uraian di atas dan posisi titik acuan kuadran SWOT, maka rekomendasi Strategi Growth berdasarkan kekuatan dan peluang (S-O) yang dapat dilakukan yaitu:

- SO1: Meningkatkan dan mempertahankan kualitas SDM dengan menciptakan sinergi yang baik antara OPD/Bagian dengan Pemerintah Daerah Kabupaten sehingga mampu beradaptasi di Masa Pandemi Covid-19
- SO2: Pemanfaatan teknologi dan informasi secara maksimal dalam berkoordinasi dengan pihak eksternal
- SO3: Pemberian *Reward and Punishment* untuk mempertahankan aspek disiplin terkait penyelenggaraan tupoksi sesuai dengan regulasi yang ditetapkan
- SO4: Implementasi digitalisasi oleh Pegawai dengan alternatif pemanfaatan jaringan telepon seluler pribadi yang sesuai dengan lokasi/pemukiman untuk berkoordinasi.
- SO5: Pemanfaatan sarana dan prasarana kantor dengan efektif dan efisien serta melakukan pemeliharaan secara berkala
- SO6: Implementasi dan evaluasi program dan kegiatan yang telah ditetapkan untuk diprioritaskan

Prioritas strategi di atas dapat di manfaatkan oleh Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan dalam memaksimalkan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi dimasa Pandemi Covid-19

SIMPULAN

Dari hasil pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat 6 indikator *Strengths*, 6 indikator *Weaknesses* dan 4 indikator *Opportunities* serta 4 indikator *Threats* yang telah ditemukan pada Bagian Pemerintahan Dan Otonomi Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan. Dari pembobotan indikator *Strengths* dan *Weaknesses* (IFAS) diperoleh total skor sebesar 1,22. Sedangkan pembobotan indikator *Opportunities* dan *Threats* (EFAS) diperoleh total skor sebesar 1,39. Sehingga diperoleh titik acuan matriks SWOT berada pada kuadran dengan prioritas Strategi Growth yang memanfaatkan kekuatan (*Strength*) internal organisasi untuk mendapatkan keuntungan dari peluang (*Opportunity*) eksternal.

Dalam rangka pengembangan ilmu selanjutnya, penelitian serupa diperlukan untuk menganalisa lebih lanjut terkait prioritas strategi yang diperlukan dalam menghadapi situasi kondisi yang sulit dan kurang menguntungkan bagi organisasi pemerintahan daerah. Selain itu, agenda penelitian masa depan juga dapat menyelidiki lebih lanjut terkait dampak dari saling ketergantungan di antara sub-faktor SWOT.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahadiat, Ayi. 2003. "Keefektifan Dan Strategi Organisasi: Suatu Tinjauan Survey Literatur." *Jurnal Bisnis Strategi* 12(8):32–43. doi: 10.14710/JBS.12.8.32-43.
- Arsid, Ida Widianingsih, Heru Nurasa, and Entang Adhy Muhtar. 2019. "Implementasi Master Strategi Dalam Menciptakan Nilai Publik Pada PDAM TKR Kabupaten Tangerang." *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* 4(1):45–62.
- Asyagir, Muhammad, and Zaili Rusli. 2014. "Analisis Pelaksanaan Tugas Pokok Dan Fungsi (TUPOKSI) Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Mandau Dalam Melaksanakan Pelayanan Dan Bimbingan Kepada Masyarakat - Neliti." *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau* 1(1).
- Bag. Administrasi Pemerintahan. 2020. *Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran Belanja Langsung Menurut Program Dan Kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah Bidang Pemerintahan, Sekretariat Daerah Pada Bagian Pemerintahan Umum Kabupaten Solok Selatan*. Sumatera Barat.
- Bagian Pemerintahan Dan Otonomi. 2019. *Rencana Kerja Pembangunan Daerah Kabupaten Solok Selatan*. Indonesia.
- Dimyati, Azima. 2018. *Analisis Pelayanan Dalam Pelaksanaan Tugas Pokok Dan Fungsi Pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung*. Indonesia.

- Einstein, Tigor, Muhammad Ishar Helmi, and Ahmad Ramzy. 2020. "Kedudukan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 Perspektif Ilmu Perundang-Undangan." *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I* 7(7):595–612. doi: 10.15408/sjsbs.v7i7.15826.
- Farchan, Fauzi. 2018. "Strategi MSDM Sebuah Cara Menciptakan Kinerja Organisasi Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing." *Risâlah, Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 4(1, March):42–52. doi: 10.5281/zenodo.3551998.
- Haris, Abdul. 2019. "Analisis Kinerja Pegawai Berdasarkan Tugas Pokok Dan Fungsi Pada Kantor Kecamatan Sarudu Kabupaten Mamuju Utara." *E Jurnal Katalogis* 6:1–19.
- Harvey, Donald F. 1982. *Business Policy and Strategic Management*. C.E. Merrill Pub. Co.
- Hax, Arnaldo C., and Nicolas S. Majluf. 1996. "The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach." 440.
- Herfita, Devi, Tri Widyastuti, Irvandi Gustari, and Universitas Pancasila Emai. 2017. "Analisis Strategi Bisnis Pada Pt Gancia Citra Rasa." *Jurnal EKSEKUTIF* 14(2):369–83.
- Kornoushenko, E. K. "Alternative Approach to Quantitative Estimation of the SWOT Analysis Solutions." *Proceedings of 2018 11th International Conference "Management of Large-Scale System Development"; MLSD 2018*, November 28, 2018. <https://doi.org/10.1109/MLSD.2018.8551790>.
- Minangkabaunews. 2020. "Atasi Covid-19, Inilah Panduan Lengkap PSBB Di Sumbar." *Suara.Com*. Retrieved March 15, 2022 (<https://www.suara.com/partner/content/minangkabaunews/2020/04/23/112753/atasi-covid-19-inilah-panduan-lengkap-psbb-di-sumbar>).
- Miner, John B. 2007. *Organizational Behavior 4 From Theory to Practice*. M.E. Sharpe.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indonesia.
- Nasruddin, Rindam, and Islamul Haq. 2020. "Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) Dan Masyarakat Berpenghasilan Rendah." *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I* 7(7):639–48. doi: 10.15408/sjsbs.v7i7.15569.
- O.Nyumba, Tobias, Kerrie Wilson, Christina J. Derrick, and Nibedita Mukherjee. "The Use of Focus Group Discussion Methodology: Insights from Two Decades of Application in Conservation." *Methods in Ecology and Evolution* 9, no. 1 (January 1, 2018): 20–32. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860>.
- Ornstein, Norman J., and Shirley Elder Lyons. 1978. *Interest Groups, Lobbying, and Policymaking*. Congressional Quarterly Press.
- Paripurna. 2020. "DPR Sahkan Perppu Nomor 1 Tahun 2020 Jadi UU." *Www.Dpr.Go.Id*. Retrieved March 23, 2022 (<https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/28732/t/DPR+Sahkan+Perppu+Nomor+1+Tahun+2020+Jadi+UU>).

- Purwanto, Agus. 2020. "Studi Eksplorasi Dampak Work From Home (WFH) Terhadap Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 | EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling." *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling* 2(1):92–100.
- Putra, Perdana. 2020. "PSBB Di Sumbar Resmi Berlaku Mulai 22 April 2020." *Kompas.Com*. Retrieved March 13, 2020 (<https://regional.kompas.com/read/2020/04/20/19150591/psbb-di-sumbar-resmi-berlaku-mulai-22-april-2020?page=all>).
- Raharja, Irwan. 2016. "Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Tengah." *Jurnal Administrasi Kantor* 4(2):418–46.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Indonesia: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rauch, Peter. "SWOT Analyses and SWOT Strategy Formulation for Forest Owner Cooperations in Austria." *European Journal of Forest Research* 126, no. 3 (July 2007): 413–20. <https://doi.org/10.1007/S10342-006-0162-2>.
- Salusu, J. 2015. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit*. Grasindo.
- Sekretariat Daerah. 2016. *Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan Tahun 2016-2021*. Indonesia.
- Stone, Raymond J. 2013. *Managing Human Resources*.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*.
- Sutarto. 1989. *Dasar-Dasar Organisasi*. Gadjah Mada University Press.
- Yoder, Dale, and Paul D. Staudohar. 1982. *Personnel Management and Industrial Relations*. 7th ed. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).