

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Optimalisasi

Optimalisasi adalah proses atau tindakan untuk menjadikan sesuatu lebih baik. Optimalisasi dapat dilakukan untuk sesuatu yang sudah ada atau untuk merancang sesuatu yang baru secara optimal. Kamus *Oxford* (2022) mendefinisikan optimalisasi sebagai cara untuk mencari solusi yang sesuai dengan kriteria tertentu. Kriteria ini disesuaikan dengan beberapa indikator sebagaimana yang disampaikan oleh Siringo-ringo (2005), antara lain:

a. Tujuan

Optimalisasi ini dapat bertujuan untuk meminimalisasi atau memaksimalkan. Bentuk maksimalisasi dikaitkan dengan keuntungan sedangkan minimalisasi dikaitkan dengan biaya. Namun, kedua konsep ini tidak hanya terbatas pada keuntungan dan biaya

b. Alternatif Keputusan

Keputusan diambil berdasarkan sumber daya yang ada berdasarkan beberapa pilihan yang tersedia. Pemilihan atas alternatif keputusan dilakukan untuk mencapai tujuan.

c. Sumber daya yang dibatasi

Sumber daya sifatnya terbatas akan digunakan untuk pencapaian tujuan. Hal ini berkaitan dengan masalah ekonomi klasik yaitu pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan/keinginan yang tidak terbatas.

Dengan demikian, optimalisasi dapat disimpulkan sebagai upaya untuk memanfaatkan sumber daya yang ada dan terbatas guna mencapai tujuan yaitu perbaikan kondisi atau untuk mencapai keadaan yang lebih baik.

2.2 Teori *Earmarked Revenue*

Konsep *earmarked* secara harafiah berarti dikhususkan atau diperuntukkan untuk hal tertentu. Wujud sederhana dari *earmarked* dapat dilihat pada lingkup peternakan yang “menandai telinga” hewan ternaknya (biasanya sapi) dengan kode tertentu. *Earmarked revenue* mengambil filosofi yang sama yaitu menandai atau mengkhususkan penerimaan agar digunakan untuk tujuan tertentu. Dalam lingkup internasional teori ini lebih banyak dikenal dalam perpajakan (*earmarked tax*). Indonesia menerapkan konsep *earmarked* pada Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) karena jenis penerimaan ini bersifat unik. Keunikan tersebut yaitu sumber PNBP yang berasal dari imbal hasil penyediaan layanan kepada masyarakat.

Pengenaan biaya atas layanan dilakukan karena penerimaan negara berupa pajak yang disetorkan oleh seluruh masyarakat tidak bisa dipakai untuk mendanai

penyediaan layanan yang hanya bermanfaat bagi kelompok masyarakat tertentu. Sebagai gantinya, dikenakanlah biaya atas layanan yang menjadi penerimaan negara bukan pajak (*non-tax revenue*). Secara tidak langsung, konsep *earmarked* PNBPN juga berkaitan dengan konsep *cost sharing* antara penyedia dan pengguna layanan.

Konsep *earmarked* tidak secara eksplisit diatur dalam perundang-undangan di Indonesia. Namun, konsep ini secara implisit telah dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1997 Tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak pasal 8 ayat (1), bahwa sebagian dana dari PNBPN dapat digunakan langsung oleh instansi penghasil untuk mendanai kegiatan tertentu yang merupakan sumber penghasil. Pasal ini lebih lanjut oleh Kurniasih (2016) disebut sebagai dua prinsip utama dalam *earmarked* PNBPN yaitu adanya penerimaan yang digunakan kembali untuk mendanai kegiatan penghasil serta ada instansi penghasil yang jelas. Prinsip ini juga menegaskan bahwa *earmarked* PNBPN hanya dapat dilakukan jika ada keterkaitan yang erat antara pembayar dengan penyedia layanan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan teori *earmarked* pada PNBPN dimaksudkan untuk mengkhususkan penerimaan yang diperoleh dalam rangka menjamin keberlangsungan penyediaan layanan serta kepastian pendanaan.

2.3 Penerimaan Negara Bukan Pajak

2.3.1 Definisi

Menurut Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak, penerimaan negara ini merupakan pungutan yang dibayarkan baik oleh orang pribadi maupun badan usaha atas pemanfaatan layanan dan sumber daya

dari negara. Pengertian ini lebih jelas dan detail dibanding pengaturan sebelumnya yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1997 yang hanya mendefinisikan PNBPN sebagai penerimaan pemerintah pusat diluar penerimaan perpajakan. Secara ringkas, PNBPN merupakan penerimaan negara yang bersumber dari pembebanan biaya kepada masyarakat atas penggunaan layanan.

2.3.2 Asas-Asas Pemungutan PNBPN

Menurut Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak, ada lima asas dalam pemungutan PNBPN yaitu:

a. Asas Keadilan

Asas ini juga berlaku dalam pemungutan pajak yang sering kali ditafsirkan secara berbeda-beda. Ide dasar yang perlu dipahami bahwa ada dua jenis keadilan yaitu keadilan independ dan keadilan horizontal. Secara independ, PNBPN sama seperti pajak harus mampu dibebankan pada seluruh golongan masyarakat mulai dari yang miskin hingga kaya. Secara horizontal, setiap orang yang mengonsumsi layanan pemerintah wajib dikenakan pungutan. Keadilan secara horizontal menekankan pada syarat objektif, asalkan pihak tersebut memanfaatkan layanan pemerintah maka akan dibebani biaya (Minollah, 2017).

b. Asas Kepastian

Pemungutan PNBPN wajib didasari oleh peraturan perundang-undangan yang valid. Melalui dasar hukum yang jelas maka tiap pungutan yang dibayarkan masyarakat bersifat legal dan sah. Cakupan pengaturan mulai dari objek, subjek, tarif, waktu pembayaran hingga sanksi bagi pelanggar. Asas kepastian ini sesuai dengan pendapat Adam Smith sebagaimana dikutip oleh Kurniasih (2016) yang

menyatakan bahwa pembayaran kepada negara seharusnya tidak kompromis (*not arbitrary*).

c. Asas Daya Pikul

Asas ini menegaskan bahwa pembayaran PNBП sama halnya dengan pajak, harus memerhatikan daya pikul tiap wajib bayar. Daya pikul bukan hanya diukur dari besaran penghasilan melainkan diukur dari kemampuan membayar (*ability to pay*). Mengutip pernyataan Prof. de Langen dalam buku Kapita Selekta Perpajakan (Kadir, 2016), *ability to pay* dilihat dari kemampuan seseorang membayar menggunakan penghasilan setelah dikurangi dengan pengeluaran yang bersifat primer. Semakin besar *ability to pay* maka semakin besar pula daya pikulnya. Setiap warga negara akan membayar sesuai dengan daya pikul masing-masing.

d. Asas Manfaat

PNBP harus digunakan untuk kegiatan yang berdampak luas bagi masyarakat. Asas ini dalam praktiknya akan membentuk lingkaran tak terputus yang dimulai dan berakhir pada penyediaan layanan bagi masyarakat.

e. Asas Keterbukaan dan Akuntabilitas

Asas ini mewajibkan adanya keterbukaan dalam penetapan, pembahasan, penggunaan, serta pengawasan yang kredibel oleh lembaga audit yang independen.

2.4 Teori Agensifikasi

Ide agensifikasi semakin marak semenjak konsep *New Public Management* mencuat di tahun 1982. *New Public Management* pertama kali dicetuskan oleh Christopher Hood yang kemudian dijelaskan lebih lanjut oleh berbagai pihak. Golembiewski sebagaimana dikutip oleh Akbar (2015) menerjemahkan *New Public Management* sebagai bentuk pembebebasan dari kungkungan konservatisme administrasi klasik dengan memasukkan prinsip-prinsip sektor privat ke dalam sektor publik. Pendapat ini didukung oleh Osborn dan Gaebler (1992) yang menyatakan bahwa ide *New Public Management* menjadi dasar bagi pemerintah untuk berubah dari *bureaucratic model* menjadi *entrepreneurial model*. Melalui penerapan kewirausahaan dalam tubuh pemerintah maka paradigma klasik yang cenderung berpegang pada birokrasi dan prosedur yang rumit akan bergeser menjadi *performance oriented* layaknya entitas privat (bisnis).

Paradigma *New Public Management* diwujudkan melalui konsep agensifikasi yang mentransformasikan lembaga konvensional menjadi lembaga modern yang *agile* dan responsif dalam penyediaan layanan publik (Aditia & Waluyo, n.d.). Agensifikasi sebelumnya lazim dikenal sebagai bentuk dari pendelegasian, desentralisasi wewenang, *contracting out*, bahkan privatisasi (Waluyo, 2022). Pada dasarnya agensifikasi dilakukan melalui pemisahan antara pembuat kebijakan dengan pelaksana fungsi pelayanan publik dalam organisasi pemerintah (BLUD.co.id, 2019). Agensifikasi menggambarkan pendelagasian wewenang pelaksanaan sebagian tugas dan fungsi dari kementerian induk kepada “agen” dalam penyediaan layanan publik guna meningkatkan efisiensi dan

efektivitas (Bach, 2012). Di Indonesia, penerapan agensifikasi ditandai dengan pembentukan sebuah institusi pemerintah khusus yang berperan sebagai agen yaitu Badan Layanan Umum.

2.5 Badan Layanan Umum

2.5.1 Definisi

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 Tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum menyebutkan bahwa Badan Layanan Umum adalah instansi pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa mengutamakan keuntungan dan dalam pelaksanaannya didasari prinsip efektivitas dan produktivitas.

2.5.2 Asas-Asas Badan Layanan Umum

Beberapa asas dalam operasional badan layanan umum antara lain: (1) Badan Layanan Umum merupakan perangkat pencapaian tujuan Kementerian/lembaga induknya sehingga merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan; (2) Kementerian/lembaga induk bertanggung jawab atas penyediaan layanan yang didelegasikan kepada badan layanan umum; (3) Badan Layanan Umum tidak mengutamakan pencarian keuntungan dalam penyediaan layanan kepada masyarakat; (4) Rencana Kerja dan Anggaran dan laporan keuangan BLU merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga; dan (5) Badan layanan umum menyediakan dan mengelola layanan sesuai praktik bisnis yang sehat sehingga statusnya sering disebut sebagai entitas semi bisnis.

2.5.3 Fleksibilitas Badan Layanan Umum

Ciri khas badan layanan umum dibandingkan dengan entitas pemerintah lain terletak pada fleksibilitasnya. Keleluasaan atau fleksibilitas ini mencakup birokrasi, organisasi dan operasional. Fleksibilitas yang dimaksud antara lain: (a) Pendapatan dapat digunakan langsung (sesuai pasal 69 UU No 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara dan pasal 41 PMK 129/PMK.05.2020 tentang Badan Layanan Umum); (b) Bukan Subjek Pajak (sesuai dengan UU No 36 Tahun 2008 tentang Perpajakan pasal 2); (c) Pengangkatan pegawai non-PNS oleh pemimpin BLU (sesuai dengan PP No 23/2005 tentang PPK BLU pasal 33); (d) Diperbolehkan melakukan investasi dan pengelolaan kas (sesuai dengan PP No 23/2005 tentang PPK BLU pasal 19 dan PP 63/2019, PMK 53/2020 tentang Investasi Pemerintah); (e) Menyusun peraturan remunerasi khusus (sesuai dengan PP 23/2005 tentang PPK BLU pasal 36); dan (f) Menyusun peraturan terkait Pengadaan Badan Barang Jasa khusus BLU (sesuai dengan Perpres 12/2020 tentang Pengadaan Barang dan Jasa pasal 61).

2.6 Teknik Analisis Data – Analisis SWOT

2.6.1 Gambaran Umum Analisis SWOT

Metode ini diperkenalkan oleh Albert Humphrey dalam penelitiannya di Stamford University pada tahun 1960-1970. SWOT merupakan akronim dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*. Metode analisis ini sudah dikenal luas dan telah digunakan dalam berbagai bidang keilmuan. Pemanfaatan alat analisis ini dimulai dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berkontribusi bagi suatu organisasi, menentukan apakah faktor tersebut bermanfaat

positif atau negatif untuk organisasi, menentukan apakah faktor tersebut masih dapat dikontrol atau tidak oleh organisasi tersebut, lalu pada akhirnya organisasi akan menentukan langkah yang harus diambil untuk ke depannya berdasarkan faktor yang berhasil diidentifikasi tersebut (Leigh, 2010).

Secara ringkas, metode ini merupakan alat yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menterjemahkan kondisi saat ini pada suatu organisasi ke dalam bentuk matriks yang akan bermuara pada pengambilan keputusan (Sarsby, 2016). Pendapat serupa dinyatakan oleh Arfianti (2017) bahwa analisis SWOT dimaksudkan untuk memperjelas semua kekuatan dan kelemahan yang dapat diidentifikasi guna memberikan rekomendasi-rekomendasi pengembangan berdasarkan potensi yang tersedia. SWOT oleh Gürel (2017) didefinisikan sebagai alat yang digunakan untuk menyusun *strategic planning* and *strategic management* bagi suatu organisasi. SWOT dapat membantu dalam menghasilkan *organizational strategy* dan *competitive strategy*. Fatimah (2016) dalam bukunya yang berjudul Teknik Analisis SWOT menyebutkan bahwa metode ini sangat subjektif dan bersifat deskriptif.

Empat komponen penyusun analisis ini secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori yaitu:

- Pengendalian
 1. Faktor internal/*organizational factor*

Organisasi dapat mengendalikan faktor tersebut. *Strength* dan *weakness* termasuk ke dalam klasifikasi ini.

2. Faktor eksternal/*environmental factor*

Organisasi hanya memiliki kendali yang lemah atau bahkan tidak memiliki kendali sama sekali atas faktor tersebut. *Opportunity* dan *threat* termasuk ke dalam klasifikasi ini.

- Kebermanfaatan

1. Faktor pendukung/*favourable/helpful*

Faktor tersebut mendukung keberhasilan organisasi. *Strength* dan *opportunity* termasuk ke dalam klasifikasi ini.

2. Faktor penghambat/*unfavourable/harmfull*

Faktor tersebut menghambat keberhasilan organisasi. *Weakness* dan *threat* termasuk ke dalam klasifikasi ini.

Keempat komponen penyusun analisis SWOT dijabarkan sebagai berikut.

1) *Strength* (kekuatan)

Komponen ini merupakan faktor internal dan pendukung. Faktor ini menunjukkan keunggulan organisasi dibanding pesaingnya (*competitive advantage*). Menurut Dinçer (2007 dikutip dalam Gürel, 2017) sebuah organisasi dapat dikategorikan lemah, kuat, atau setara berdasarkan lima kategori yaitu situasi pasar, kondisi finansial, kapasitas produksi, potensi *research and development*, dan kapasitas sumber daya manusia. *Strength* juga dapat dilihat dari kepemimpinan pasar dan interaksi dengan *buyer/supplier*. Organisasi harus mengetahui potensi kekuatan yang dimiliki agar bisa memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman.

2) *Weakness* (kelemahan)

Komponen ini merupakan faktor internal dan penghambat. Faktor ini menunjukkan kekurangan organisasi, artinya organisasi lebih lemah, kurang efektif dan efisien jika dibanding pesaingnya sehingga mengurangi kinerja perusahaan. Kelemahan harus dapat diidentifikasi untuk selanjutnya dapat diatasi. Sumber dari kelemahan organisasi antara lain kapasitas finansial, kualitas sumber daya manusia, *customer service*, sarana dan prasarana, pemasaran dan citra.

3) *Opportunity* (peluang)

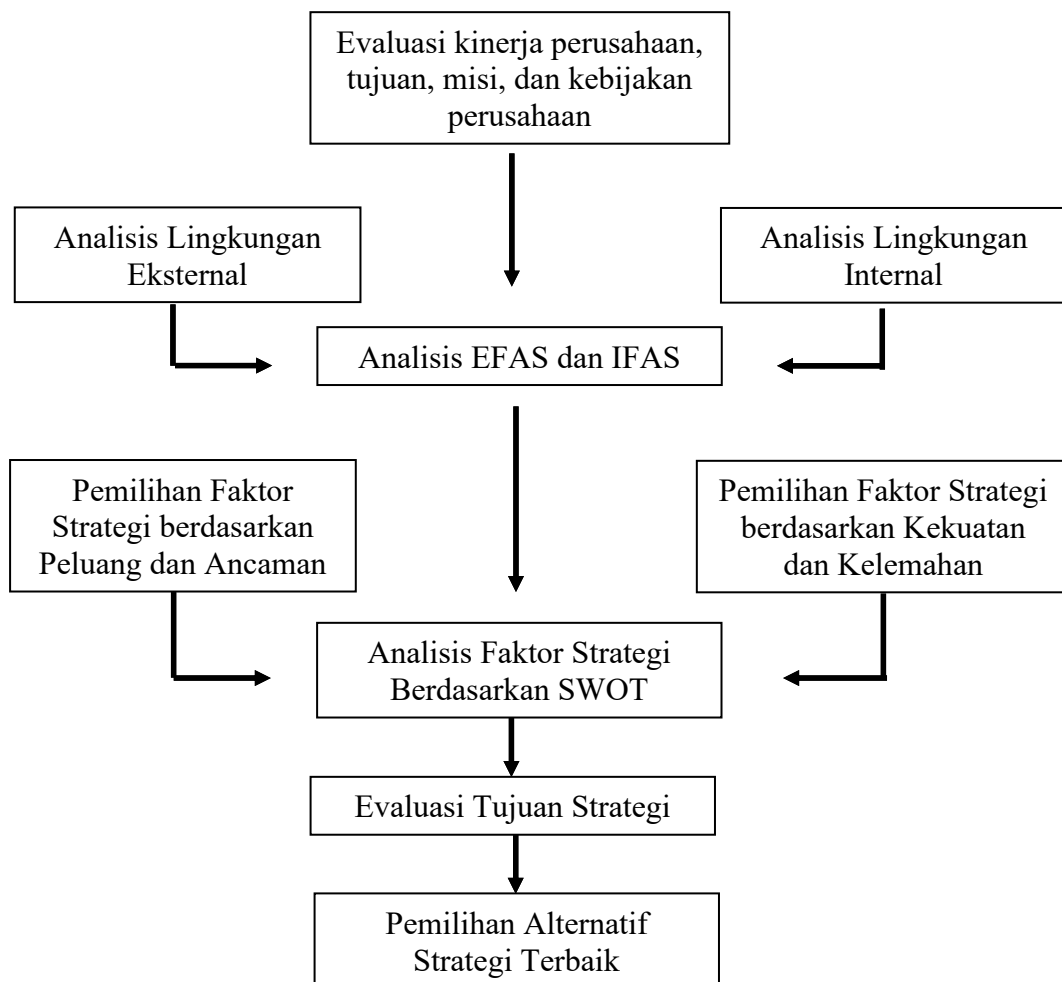
Komponen ini merupakan faktor eksternal dan pendukung. Melalui analisis kondisi lingkungan eksternal, suatu organisasi dapat memperoleh keuntungan dengan melakukan eksploitasi terhadap peluang yang ada. Peluang juga dapat menjadi *driving force* atau pemicu dilaksanakannya suatu kegiatan. Sumber dari peluang antara lain segmen pasar, perubahan kebijakan, tren terkini, produk terbaru, inovasi teknologi, perubahan kompetisi.

4) *Threat* (ancaman)

Komponen ini merupakan faktor eksternal dan penghambat. Faktor ini merupakan situasi atau kondisi yang harus dihindari karena menjadi penghambat bagi tercapainya tujuan organisasi. Ancaman dapat bersumber dari pesaing, kondisi pasar, perubahan teknologi, perubahan kebijakan.

Rangkuti (2006) menggambarkan konsep pengambilan keputusan strategis berdasarkan analisis SWOT seperti di bawah ini.

Bagan II. 1 Konsep Pengambilan Strategi - Analisis SWOT



2.6.2 Proses Identifikasi Usulan Strategi Menggunakan Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan sebagai alat pengolahan data pada penelitian ini. Penggunaan analisis SWOT akan bermuara pada usulan strategi yang didasarkan pada komponen kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dimiliki suatu organisasi. Penggunaan alat analisis ini dihubungkan dengan matriks IFAS dan EFAS.

2.6.2.1 *Internal Factor Strategy (IFAS) & External Factor Strategy (EFAS)*

Penyusunan kedua matriks di atas dilakukan melalui beberapa langkah antara lain:

a) Menyusun Kuesioner

Kuesioner merupakan tindak lanjut dari proses wawancara yang megeksplisitkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil wawancara yang disusun ke dalam kuesioner akan membantu dalam pembuatan matriks IFAS dan EFAS yang memuat bobot dan peringkat. Tahapan ini merupakan upaya yang dilakukan untuk meminimalisasi subjektivitas dari alat analisis. Hasil olahan dari kuesioner menghasilkan data yang terbebas dari bias penulis. Kerangka kuesioner faktor internal dan eksternal dapat dilihat pada Tabel II.1 dan Tabel II. 2.

Tabel II. 1 Kerangka Kuesioner Faktor Internal

Pertanyaan		Pembobotan				Pemeringkatan			
		SS	S	KS	TS	SB	B	S	K
<i>Strength</i> (Kekuatan)									
1	Indikator 1								
2	Indikator 2								
<i>Weakness</i> (Kelemahan)									
1	Indikator 1								
2	Indikator 2								

Tabel II. 2 Kerangka Kuesioner Faktor Eksternal

Pertanyaan		Pembobotan				Pemeringkatan			
		SS	S	KS	TS	SB	B	S	K
<i>Opportunity</i> (Peluang)									
1	Indikator 1								
2	Indikator 2								
<i>Threat</i> (Ancaman)									
1	Indikator 1								
2	Indikator 2								

b) Menghitung bobot IFAS dan EFAS

Bobot menggambarkan tingkat kepentingan suatu indikator terhadap indikator-indikator lainnya. Jumlah bobot pada faktor internal maupun eksternal berada pada rentang 0 (tidak penting) dan 1 (paling penting). Penghitungan bobot dilakukan menggunakan rumus:

$$\text{Bobot} = \frac{\sum \text{Penilaian masing-masing indikator}}{\sum \text{Total hasil penilaian seluruh indikator}}$$

Kerangka perhitungan bobot menggunakan format seperti di bawah ini.

Tabel II. 3 Kerangka Perhitungan Bobot Faktor Internal

Strategi Internal		Indikator Strategi Internal	Responden				Bobot	
			1	2	3	4	Jumlah Nilai	Rata Rata
Strength	01	Indikator 1						
	02	Indikator 2						
Weakness	01	Indikator 1						
	02	Indikator 2						
Σ TOTAL								1

Tabel II. 4 Kerangka Perhitungan Bobot Faktor Eksternal

Strategi Eksternal		Indikator Strategi Internal	Responden				Bobot	
			1	2	3	4	Jumlah Nilai	Rata Rata
<i>Opportunity</i>	01	Indikator 1						
	02	Indikator 2						
<i>Threat</i>	01	Indikator 1						
	02	Indikator 2						
Σ TOTAL								1

c) Menghitung rating IFAS dan EFAS

Pemberian rating digunakan untuk mengetahui indikator mana yang memberikan dampak positif atau dampak negatif terhadap organisasi. Penghitungan rating juga menggunakan rumus yaitu:

$$\text{Rating} = \frac{\Sigma \text{Penilaian masing-masing indikator}}{\Sigma \text{ Responden}}$$

Kerangka perhitungan rating ditampilkan dalam Tabel II. 5 dan Tabel II. 6.

Tabel II. 5 Kerangka Perhitungan Peringkat Faktor Eksternal

Strategi Internal		Indikator Strategi Internal	Responden				Peringkat	
			1	2	3	4	Jumlah Nilai	Nilai
<i>Strength</i>	01	Indikator 1						
	02	Indikator 2						
<i>Weaknes</i>	01	Indikator 1						
	02	Indikator 2						
Σ TOTAL								

Tabel II. 6 Kerangka Perhitungan Bobot Faktor Eksternal

Strategi Eksternal		Indikator Strategi Internal	Responden				Peringkat	
			1	2	3	4	Jumlah Nilai	Nilai
<i>Opportunity</i>	01	Indikator 1						
	02	Indikator 2						
<i>Threat</i>	01	Indikator 1						
	02	Indikator 2						
Σ TOTAL								

d) Menghitung skor

Langkah selanjutnya adalah menghitung skor dengan mengalikan bobot dan rating pada setiap indikator kemudian menjumlahkan semua skor dari tiap indikator. Hasil akhirnya berupa total skor dari komponen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil perhitungan ini akan digunakan untuk menentukan posisi kuadran organisasi berdasarkan faktor internal dan eksternal. Kerangka perhitungan skor menggunakan format seperti di bawah ini.

Tabel II. 7 Kerangka Perhitungan Total Penilaian Bobot dan Rating IFAS

FAKTOR STRATEGI INTERNAL				
<i>Strength</i> (Kekuatan)		Bobot (1)	Peringkat (2)	Skor $3 = (1) \times (2)$
S1	Indikator 1			
S2	Indikator 2			
<i>Weakness</i> (Kelemahan)				
W1	Indikator 1			
W2	Indikator 2			
TOTAL		1		

Tabel II. 8 Kerangka Perhitungan Total Penilaian Bobot dan Rating EFAS

FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL				
<i>Opportunity</i> (Peluang)		Bobot (1)	Peringkat (2)	Skor $3 = (1) \times (2)$
O1	Indikator 1			
O2	Indikator 2			
<i>Threat</i> (Ancaman)				
T1	Indikator 1			
T2	Indikator 2			
TOTAL		1		

e) Penentuan *Grand Strategy* (posisi kuadran organisasi)

Tahapan ini perlu dilakukan untuk mengetahui strategi yang sebaiknya digunakan oleh organisasi. Strategi tersebut dituangkan dalam kuadran yang tampilannya seperti pada Bagan II. 2.

Bagan II. 2 Diagram Analisis SWOT



Penentuan posisi dalam kuadran dilakukan menggunakan rumus:

$$\text{Posisi internal} = \Sigma \text{ Total skor } \textit{strength} - \Sigma \text{ Total skor } \textit{weakness}$$

$$\text{Posisi eksternal} = \Sigma \text{ Total skor } \textit{opportunity} - \Sigma \text{ Total skor } \textit{threat}$$

Diagram analisis SWOT terdiri dari empat kuadran yang mengkombinasikan faktor internal dan eksternal, dengan rincian sebagai berikut.

a) Kuadran I (Positif, Positif)

Posisi ini menunjukkan organisasi yang kuat secara internal dan didukung oleh peluang dari lingkup eksternal. Organisasi yang berada pada kuadran ini memiliki kondisi yang mantab sehingga dianjurkan untuk melakukan ekspansi untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada.

b) Kuadran II (Positif, Negatif)

Posisi ini menunjukkan organisasi yang memiliki kekuatan dari internal dan secara bersamaan juga menghadapi ancaman, Rekomendasi strategi yang disarankan adalah diversifikasi karena organisasi tidak akan mampu berkembang dengan baik jika hanya mengandalkan strategi sebelumnya.

c) Kuadran 3 (Negatif, Positif)

Posisi ini menunjukkan organisasi yang berpeluang namun menghadapi kendala internal. Organisasi direkomendasikan untuk melakukan *turn-around* untuk bisa mengendalikan kendala yang dihadapi sehingga peluang bisa dioptimalkan.

d) Kuadran 4 (Negatif, Negatif)

Posisi ini menunjukkan organisasi yang menghadapi kendala internal dan ancaman dari luar. Organisasi dituntut untuk bertahan (defensif) agar tidak semakin terpuruk sambil terus membenahi diri.

2.6.2.2 Matriks *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT)

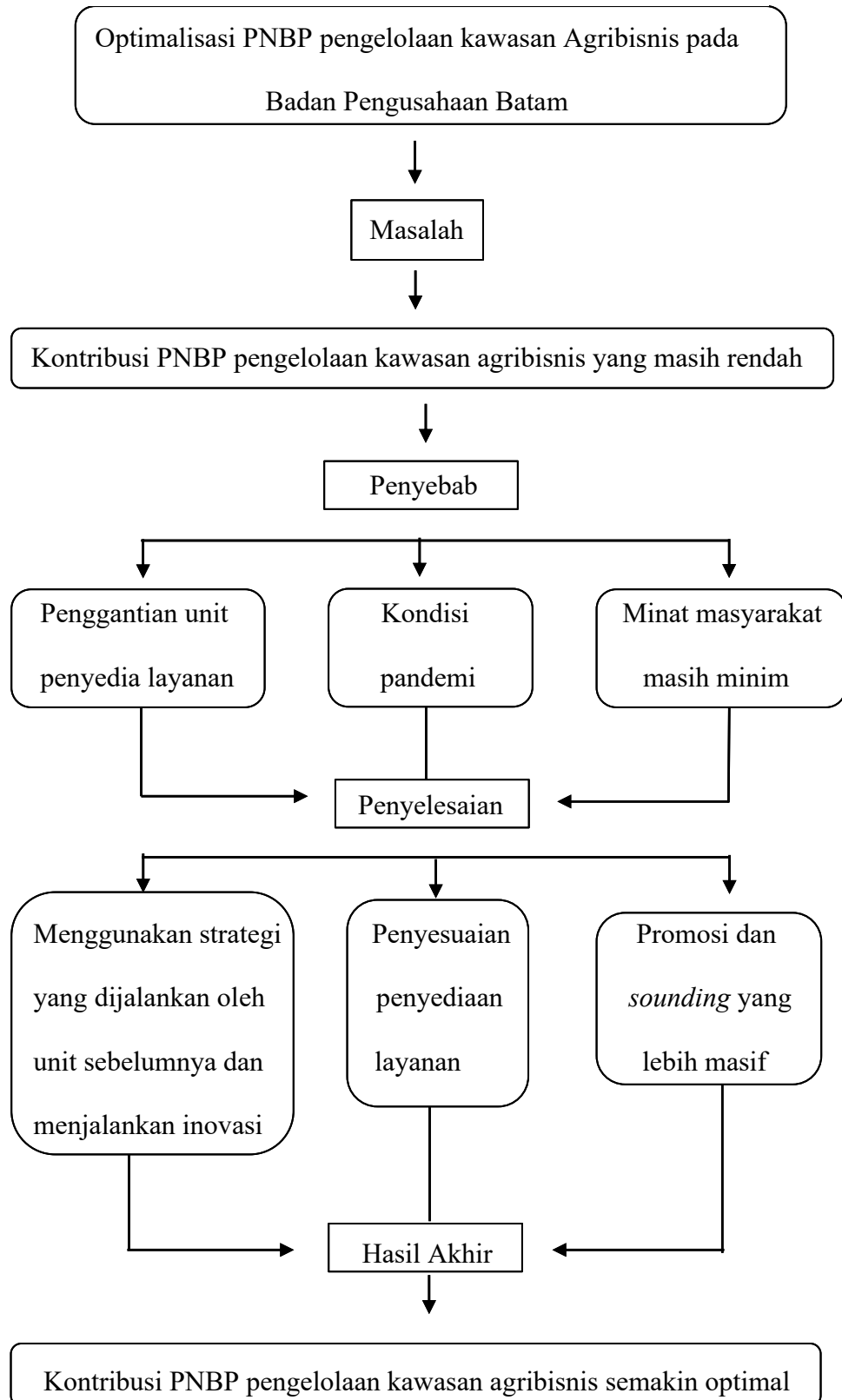
Matriks ini menunjukkan kombinasi antara komponen internal dan eksternal yang dimiliki oleh suatu organisasi. Kombinasi tersebut dapat membantu organisasi untuk menemukan keunggulan dan mengevaluasi strategi yang dijalankan selama ini. Matriks SWOT akan menghasilkan usulan strategi baru yang dapat dicoba oleh organisasi yang bersangkutan (Arfianti, 2017). Kolaborasi dari keempat komponen internal dan eksternal menghasilkan empat set alternatif strategi.

Bagan II. 3 Matriks SWOT

IFAS EFAS	<i>Strength</i> (S)	<i>Weakness</i> (W)
<i>Opportunity</i> (O)	Strategi S-O Alternatif strategi ini memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk memaksimalkan peluang yang ada.	Strategi W-O Alternatif strategi ini meminimalisasi kelemahan yang dimiliki sehingga peluang yang ada tidak disia-siakan.
<i>Threat</i> (T)	Strategi S-T Alternatif strategi ini memanfaatkan kekuatan dari dalam organisasi untuk menghadapi ancaman.	Strategi W-T Alternatif strategi ini berusaha untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman.

2.7 Kerangka Berpikir

Bagan II. 4 Kerangka Berpikir



2.8 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelusuran penulis melalui metode studi pustaka, beberapa penelitian terdahulu yang ditemukan berkaitan dengan penelitian ini yaitu:

Tabel II. 9 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul	Temuan
1	Zahra Chandra dan Maya Ariyanti	Strategi pemasaran pada rumah susun BP Batam (Chandra & Ariyanti, 2021)	Penelitian yang menggunakan metode analisis SWOT ini mengusulkan penggunaan strategi SO (<i>strength-opportunity</i>).
2	Agung Dinarjito	Optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak Lembaga Penyiaran Republik Indonesia (Dinarjito, 2017)	Terdapat dua masalah utama terkait PNBPN di LPP TVRI yaitu pungutan tanpa dasar hukum dan penggunaan langsung penerimaan jasa non siaran. Usulan yang diberikan untuk mengatasi temuan tersebut adalah penyusunan PP tentang jenis dan taif PNBPN untuk selanjutnya dimintai persetujuan penggunaan dana

			PNBP tersebut ke Menteri Keuangan.
3	Ady Cahyadi dan Anwar Salahuddin	Analisis <i>Bussiness Canvas Model</i> pada Syahida Inn dalam Mencari Alternatif Strategi Bisnis Badan Layanan Umum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Cahyadi & Salahuddin, 2022)	Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa <i>Bussiness Canvas Model</i> dan Analisis SWOT. Hasil analisis SWOT menunjukkan UIN Syarif Hidayatullah berada pada kuadaran satu. Penulis menyarankan agar dilakukan penetrasi dan pengembangan pasar serta pengembangan produk. Selain itu, penelitian ini juga menampilkan perolehan PNBP dengan tren meningkat.
4	Sumendap, Kolengan, dan Rotinsulu	Strategi Pengelolaan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado di Era Badan Layanan Umum (Sumendap et al., 2019)	Hasil analisis SWOT menunjukkan Universitas Sam Ratulangi perlu melakukan ekspansi berupa perluasan dan pengembangan pengelolaan keuangan.

5	Mangngi Tiga, Putri, dan Ekayani	Analisis Potensi Kawasan Laiwangi Wanggameti di Taman Nasional Matalawa untuk Arahana Pengembangan Ekowisata (Mangngi Tiga et al., 2019)	Penulis mengidentifikasi rataaan <i>Willingnes to Pay</i> (WTP) dari pengunjung untuk melihat potensi peningkatan PNBP. Selain itu, hasil analisis SWOT mengarahkan pengembangan strategi eskpansif (kuadran satu).
6	Afifah, Purwoko, dan Zulkifly	Analisis Strategi Pengembangan Kinerja Institusi dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing di Politeknik Negeri Jakarta (Afifah et al., 2021)	Hasil analisis yang mengombinasikan <i>Matrix Grand Strategy</i> dengan matriks I/E menempatkan Politeknik Negeri Jakarta berada pada kuadran satu dan berada pada wilayah V. Posisi ini menyarankan strategi <i>hold & maintain</i> .
7	Widuri dan Setiawan	<i>Business Plan Co-Working Space</i> Berbasis Layanan Informasi Ilmiah : Studi Pada Perpustakaan PDDI LIPI Kawasan Jakarta (Widuri & Setiawan, 2021)	Penelitian ini menemukan peluang transformasi perpustakaan pada PDDI LIPI menjadi <i>co-working space</i> dengan potensi PNBP.