

10_Buku Analisis SWOT

by Slamet Riyanto

Submission date: 14-Feb-2022 09:54AM (UTC+0700)

Submission ID: 1761671693

File name: 10_Buku_Analisis_SWOT.docx (736.64K)

Word count: 20459

Character count: 133348

ANALISIS SWOT

sebagai Penyusunan
Strategi Organisasi



Slamet Riyanto, S.T., M.M.
Muh Nur Luthfi Azis, S.Kom., M.Kom.
Andi Rahman Putera, S.Kom., M.M.S.I.

ANALISIS SWOT sebagai Penyusunan Strategi Organisasi

Penulis : Slamet Riyanto, S.T., M.M.
: Muh Nur Luthfi Azis, S.Kom., M.Kom.
: Andi Rahman Putera, S.Kom., M.M.S.I.
Tata Letak : Slamet Riyanto
Desain Cover : Bintang W Putra

Penerbit:

Bintang Pustaka Madani

(CV. Bintang Surya Madani)

Anggota IKAPI Nomor: 130/DIY/2020

Jl. Wonosari Km 8.5, Dukuh Gandu Rt. 05, Rw. 08

Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773

Telp: 4358369. Hp: 085865342317

Email: redaksibintangpustaka@gmail.com

Facebook: Penerbit Bintang Madani

Instagram: @bintangpustaka

Website: www.bintangpustaka.com

www.pustakabintangmadani.com

Cetakan Pertama, Mei 2021

Bintang Pustaka Madani Yogyakarta

viii + 109 hal : 15.5 x 23 cm

ISBN : 978-623-6209-73-8

Dicetak Oleh:

Percetakan Bintang 085865342319

Hak cipta dilindungi undang-undang

All right reserved

Isi di luar tanggung jawab percetakan

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah Kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah melimpahkan nikmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulisan buku ini dapat terselesaikan dengan baik. Salam dan Sholawat kami haturkan kepada junjungan Nabi Agung Muhammad Shallallahu Alaihi Wasallam yang telah mengangkat umatnya dari kebodohan dan menghantarkan pada era teknologi sekarang ini.

Buku dengan judul ***“Analisis SWOT sebagai Penyusunan Strategi Organisasi”*** merupakan luaran hibah penelitian tahun 2020 dari LPPM Universitas PGRI Madiun. Buku ini memberikan panduan terkait dengan langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT mulai dari penyusunan instrumen hingga penentuan strategi organisasi.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kata sempurna, maka penulis sangat terbuka untuk menerima saran dan masukan untuk perbaikan isi dari buku ini. Harapan penulis, buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dalam melakukan analisis SWOT dan pengambilan strategi organisasi.

Madiun, 9 April 2021

Tim Penulis

DAFTAR ISI

BAB 1	MANAJEMEN STRATEGIS	1
	A. Konsep Manajemen Strategis.....	1
	B. Manfaat Manajemen Strategis.....	8
BAB 2	ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	11
	A. Pengertian Lingkungan Eksternal	11
	B. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Eksternal	13
	C. Dampak Lingkungan Eksternal Bagi Organisasi	16
BAB 3	ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL.....	19
	A. Pengertian Lingkungan Internal	19
	B. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Internal	20
	C. Dampak Lingkungan Internal Bagi Organisasi	23
BAB 4	ANALISIS SWOT	25
	A. Analisis SWOT	25
	B. Langkah-langkah Analisis SWOT	27
BAB 5	PERHITUNGAN IFAS DAN EFAS.....	25
	A. Melakukan Identifikasi Faktor internal dan eksternal.....	31
	B. Melakukan Pengelompokan Indikator	34
	C. Melakukan Pengukuran dari Setiap Indikator	38
	D. Menggambar Diagram SWOT	57
BAB 6	MENYUSUN MATRIK SWOT.....	61
	A. Matrik SWOT	61

B. Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi	66
BAB 7 IMPLEMENTASI STRATEGI	67
A. Konsep Implementasi Strategi	67
B. Fungsi Budaya Organisasi dalam Implementasi Strategis.....	69
BAB 8 EVALUASI STRATEGI	67
A. Konsep Evaluasi Strategi.....	77
B. Metode Pengukuran Kinerja Organisasi.....	80
BAB 9 DAYA SAING ORGANISASI	97
A. Daya Saing Organisasi.....	97
B. Langkah-langkah Menuju Daya Saing Berkelanjutan	101
REFERENSI	105
PROFIL PENULIS.....	109

BAB 1

MANAJEMEN STRATEGIS



A. Konsep Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat diartikan sebagai sebuah perencanaan, pemantauan, analisis, dan penilaian yang berkelanjutan dari semua aktivitas yang dilakukan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen strategi sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis yang terdiri dari lingkungan eksternal dan internal organisasi. Lingkungan bisnis akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan penilaian dan penyusunan strategi organisasi. Proses manajemen strategis membantu organisasi mengetahui situasi yang dihadapi organisasi saat ini dalam menyusun strategi, menjalankan dan menganalisis keefektifan strategi manajemen yang diterapkan.

Menurut Wheelen & Hunger (2012), *"Strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the longrun performance of a corporation"*. Dapat diartikan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial. Manajemen strategis kini telah berkembang ke titik di mana nilai utamanya adalah membantu organisasi beroperasi dengan sukses dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks. Ini mencakup identifikasi lingkungan (baik eksternal dan internal), perumusan

strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Oleh karena itu, manajemen strategis menekankan pemantauan dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal sehubungan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Manajemen strategis didasarkan pada pemahaman organisasi yang jelas tentang visi dan misi tentang apa yang diinginkannya di masa depan, serta nilai-nilai yang akan memandu tindakan organisasi di masa depan. Proses manajemen strategis membutuhkan komitmen terhadap perencanaan strategis, yang melibatkan kemampuan organisasi untuk menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan strategis juga mencakup perencanaan keputusan strategis, kegiatan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengelolaan strategi akan membantu organisasi mengambil keputusan logis dan mengembangkan tujuan baru dengan cepat untuk mengikuti perkembangan teknologi, pasar dan kondisi bisnis. Dengan demikian, manajemen strategis dapat membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif, meningkatkan pangsa pasar, dan merencanakan masa depannya.

Ada banyak aliran pemikiran tentang bagaimana melakukan manajemen strategis, dan akademisi dan manajer telah mengembangkan banyak kerangka kerja untuk memandu proses manajemen strategis. Secara umum, prosesnya biasanya mencakup lima fase:

1. Melakukan penilaian arah strategis organisasi saat ini
2. Mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal dan eksternal
3. Merumuskan rencana aksi
4. Melaksanakan rencana aksi

5. Melakukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana rencana tindakan telah berhasil dan membuat perubahan ketika hasil yang diinginkan tidak tercapai.

Manajemen strategis juga dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif di organisasi, data organisasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan dan budaya organisasi yang telah dijalankan. Kurangnya komunikasi dan budaya perusahaan yang negatif dapat mengakibatkan ketidaksesuaian antara rencana manajemen strategis organisasi dengan kegiatan yang dilakukan oleh berbagai unit bisnis dan departemennya. Jadi, strategi manajemen termasuk analisis bisnis lintas fungsi sebelum menerapkannya untuk memastikan aktivitas organisasi selaras dengan rencana strategis.

Menurut Wheelen & Hunger (2012), proses manajemen strategis memiliki empat langkah berikut:

1. Mengidentifikasi lingkungan (*Environmental Scanning*)
Untuk identifikasi lingkungan terdiri dari 7 identifikasi, yaitu:
 - a. Lingkungan eksternal (*external environment*) yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi
 - b. Lingkungan alam (*natural environment*) yang dipengaruhi oleh kondisi geografis, sumber daya alam, cuaca dan iklim suatu wilayah.
 - c. Lingkungan sosial/masyarakat (*societal environment*) yang dipengaruhi oleh kondisi sosial masyarakat yang memiliki kekuatan tertentu atau ciri khas tertentu
 - d. Lingkungan tugas (*task environment*) merupakan analisis lingkungan industri yang terdiri dari sektor-sektor yang punya hubungan langsung atas organisasi. Ini termasuk customer, kompetitor, supplier, pasar tenaga kerja, dan sebagainya.

- e. Lingkungan internal (*internal environment*) yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.
- f. Struktur (*structure*) dalam hal ini terkait dengan *chain of command*. *Chain of command* atau rantai komando adalah garis wewenang yang jelas dan berbeda antara posisi dalam suatu organisasi. Ini akan mengatur wewenang yang dipegang dan didelegasikan dari manajemen puncak (pimpinan) ke bawah melalui setiap tingkat pegawai serta menghubungkan semua individu dalam organisasi dan menentukan siapa yang melapor kepada siapa.
- g. Budaya (*culture*) yang berkaitan dengan keyakinan, harapan dan nilai. Budaya terdiri dari hal-hal yang tidak berwujud seperti keyakinan dan pikiran (harapan tentang ruang pribadi) dan hal-hal yang berwujud (berupa fasilitas fisik). Budaya akan mengandung unsur nilai kepercayaan. Nilai adalah standar budaya untuk membedakan apa yang baik dan adil dalam masyarakat. Nilai tertanam secara mendalam dan penting untuk menyampaikan dan mengajarkan keyakinan suatu budaya. Keyakinan adalah prinsip atau keyakinan yang diyakini orang benar. Individu dalam masyarakat memiliki keyakinan tertentu, tetapi mereka juga memiliki nilai kolektif.
- h. Sumber daya manusia/SDM (*resources*) yang terdiri dari pengetahuan, kompetensi, ketrampilan yang dimiliki SDM. Organisasi pada saat menempatkan SDM yang dimiliki sebagai asset yang penting untuk kemajuan organisasi.

Mengidentifikasi lingkungan mengacu pada proses mengumpulkan, meneliti, dan memberikan informasi untuk tujuan strategis. Ini membantu dalam

menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal (*external environment*), lingkungan alam (*natural environment*), lingkungan sosial/masyarakat (*societal environment*), lingkungan tugas (*task environment*), lingkungan internal (*internal environment*), struktur (*structure*) budaya (*culture*), Sumber daya manusia/SDM (*resources*) yang mempengaruhi organisasi. Setelah melaksanakan proses analisis lingkungan, manajemen harus melakukan formulasi strategi untuk organisasinya.

2. Formulasi strategi (*strategy formulation*)

Formulasi strategi adalah proses memutuskan tindakan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi dan karenanya mencapai tujuan organisasi. Setelah melakukan identifikasi lingkungan, manajer merumuskan strategi organisasi, bisnis dan fungsional yang dilakukan untuk jangka panjang. Formulasi strategi harus mempertimbangkan beberapa aspek, diantaranya:

- a. Misi (*mission*), misi merupakan suatu pernyataan terkait dengan apa yang harus dikerjakan dalam usaha mewujudkan suatu visi organisasi. Misi merupakan langkah-langkah kecil yang dibagi untuk mempermudah serta bentuk usaha nyata dalam memberikan arah sekaligus batasan-batasan proses pencapaian tujuan organisasi. Misi dapat diartikan sebagai langkah prioritas, metode, atau nilai-nilai kerja yang menjadi landasan untuk memberi petunjuk garis besar dalam mewujudkan sebuah visi organisasi. Sedangkan visi merupakan serangkaian kata yang menunjukkan impian, cita-cita atau nilai inti sebuah keinginan sekelompok orang atau secara pribadi dengan pandangan yang jauh ke masa depan demi mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Visi

dapat menjadi panutan gambaran akan situasi dan karakteristik mengenai arah kemana tujuan perjalanan selanjutnya. Visi juga dapat berubah dan berkembang sesuai pengaruh dan perkembangan zaman yang tidak bisa diprediksi kedepannya. Selain itu, visi sering kali ditulis dengan kalimat yang singkat dan tidak ditulis secara detail akan tetapi mampu menerangkan tujuan dari organisasi. Formulasi strategi harus sesuai dengan misi organisasi atau alasan organisasi dibentuk atau didirikan, sehingga strategi yang dijalankan dapat mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

- b. Tujuan (*objectives*). Tujuan adalah hasil apa yang harus dicapai dan kapan waktu untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan organisasi secara umum selalu dilihat dari dua hal, yaitu hasil yang dicapai dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasilnya. Hal ini sesuai dengan definisi dari tujuan organisasi, dimana definisi pertama adalah hasil akhir yang diinginkan di masa yang akan datang, misalkan sebuah organisasi bisnis menguasai pangsa pasar 50 persen di wilayah Indonesia. Definisi kedua adalah untuk merealisasikan keinginan atau harapan dan cita-cita bersama para anggota organisasi atau kelompok dalam kurun waktu tertentu. Misalnya, organisasi mencapai hasil untuk menguasai pangsa pasar 50 persen di wilayah Indonesia membutuhkan waktu 15 tahun.
- c. Strategi (*strategies*), strategi ini berkaitan dengan rencana untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Kesalahan dalam merumuskan strategi akan berdampak pada arah jalannya organisasi dalam mencapai tujuannya, sehingga perumusan strategi

harus dilakukan secara berhati-hati dan melibatkan berbagai pihak internal maupun eksternal.

- d. Kebijakan (*policies*), kebijakan adalah serangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman secara umum atau khusus sehingga mampu menjadi acuan dalam pengambilan keputusan organisasi.

3. Implementasi Strategi (*strategy implementation*)

Implementasi strategi adalah memastikan strategi bekerja seperti yang dimaksudkan atau menerapkan strategi yang dipilih organisasi ke dalam tindakan. Implementasi strategi meliputi:

- a. Program (*programs*), program merupakan aktivitas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah rencana. Implementasi strategis akan berisi berbagai macam rencana kerja yang akan dijalankan menurut program kerja, sehingga realisasi pelaksanaan kerja sesuai dengan harapan.
- b. Anggaran (*budgets*), anggaran merupakan biaya yang dikeluarkan atau digunakan untuk membiayai program.
- c. Prosedur (*procedures*), prosedur merupakan langkah-langkah baku yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

4. Evaluasi dan kontrol (*evaluation and control*)

Evaluasi strategi adalah langkah terakhir dari proses manajemen strategi. Kegiatan evaluasi strategi utama adalah: menilai kinerja sebenarnya dari organisasi. Evaluasi dan kontrol memastikan organisasi menjalankan apa yang seharusnya dilaksanakan. Evaluasi dan kontrol akan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dan organisasi dan membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya. Kegiatan evaluasi dan kontrol diharapkan memberikan umpan balik (*feedback*) bagi

manajemen untuk mengambil keputusan dan tindakan perbaikan secara berkesinambungan.

B. Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat memiliki keuntungan finansial dan non finansial, karena manajemen strategis membantu organisasi dan manajer untuk memikirkan dan merencanakan keberadaan organisasi di masa depan. Manajemen strategis menetapkan arah bagi organisasi dan anggota organisasi, dimana manajemen strategis akan bersifat berkelanjutan dan berkesinambungan dalam merencanakan, memantau dan menguji aktivitas organisasi, menghasilkan efisiensi operasional, pangsa pasar, dan profitabilitas yang lebih besar.

Manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk mengambil pandangan secara obyektif dari aktivitas yang dilakukan dan melakukan analisis manfaat dari biaya operasionalnya. Manajemen strategis memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan pasar, keinginan konsumen dan memastikan organisasi untuk melakukan aktualisasi strategi yang tepat. Manajemen strategis dapat memiliki keuntungan finansial dan non finansial, sebagai berikut:

1. Manfaat finansial

Telah ditunjukkan dalam banyak penelitian bahwa organisasi yang terlibat dalam manajemen strategis lebih menguntungkan dan sukses daripada organisasi yang tidak memiliki keuntungan perencanaan strategis dan manajemen strategis. Pada saat organisasi terlibat dalam perencanaan dan berwawasan ke depan serta melakukan evaluasi yang cermat atas prioritasnya, maka organisasi memiliki kendali atas masa depan dan dapat melakukan penyesuaian dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Organisasi yang

mengalami kegagalan lebih banyak disebabkan karena kurang fokus terhadap strategis dan arahan strategis. Selanjutnya, organisasi yang memiliki kinerja tinggi cenderung membuat keputusan yang lebih terinformasi karena mampu mempertimbangkan konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang. Secara finansial, organisasi yang memiliki perencanaan strategis akan memiliki tingkat efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan operasional organisasi. Selain itu, organisasi juga memiliki kinerja yang tinggi yang ditunjukkan dari profitabilitas organisasi yang meningkat tiap tahunnya.

2. Manfaat non finansial

Organisasi yang memiliki perencanaan manajemen strategis lebih respon terhadap ancaman eksternal, dan dapat mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki serta meminimalisasi atau menutupi kelemahan dari pesaingnya. Organisasi dengan perencanaan strategis juga memiliki resistensi yang lebih rendah terhadap perubahan dan pemahaman yang jelas tentang hubungan antara kinerja dan penghargaan. Aspek kunci dari manajemen strategis adalah bahwa pemecahan masalah dan kemampuan pencegahan masalah dari organisasi ditingkatkan melalui manajemen strategis. Manajemen strategis sangat penting karena membantu organisasi untuk merasionalisasi perubahan dan mengaktualisasikan perubahan dan mengkomunikasikan kebutuhan untuk berubah lebih baik kepada anggotanya. Akhirnya, manajemen strategis membantu membawa ketertiban dan disiplin pada aktivitas organisasi yang baik dalam proses internal maupun aktivitas eksternal.

Dalam beberapa tahun terakhir, hampir semua organisasi telah menyadari pentingnya manajemen

strategis. Namun, perbedaan utama antara organisasi yang berhasil dan organisasi yang gagal adalah cara manajemen strategis dan perencanaan strategis yang dilakukan. Selain itu, masih ada organisasi yang tidak terlibat dalam perencanaan strategis atau dimana perencana tidak mendapat dukungan dari manajemen, sehingga perencanaan strategis tidak berjalan dengan baik. Organisasi harus menyadari manfaat dari manajemen strategis dan memastikan kelangsungan hidup dan kesuksesan jangka panjang organisasi dalam menghadapi tantangan dan perkembangan jaman yang semakin berubah.

BAB 2

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL



A. Pengertian Lingkungan Eksternal

Organisasi yang berkembang harus beradaptasi, mengeksploitasi, dan menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan eksternal. Organisasi adalah sekelompok orang yang sengaja dibentuk secara bersama-sama untuk tujuan tertentu dengan rencana yang terstruktur dan terkoordinasi. Dengan demikian, organisasi akan beroperasi di lingkungan eksternal yang berbeda dan diatur serta terstruktur secara internal untuk memenuhi tuntutan dan peluang eksternal dan internal. Jenis organisasi dapat organisasi nirlaba, publik, swasta, pemerintah, sukarela, dimiliki dan dioperasikan oleh keluarga, dan diperdagangkan secara publik di bursa saham. Organisasi biasanya disebut sebagai perusahaan, firma, korporasi, institusi, agensi, asosiasi, grup, konsorsium, dan konglomerat.

Organisasi tidak bisa lepas dengan lingkungan eksternal, dimana lingkungan eksternal akan memberikan pengaruh kepada organisasi dan organisasi harus menyesuaikan atau beradaptasi dengan lingkungan eksternal agar tetap eksis dan berkembang. Lingkungan eksternal adalah sekelompok faktor atau kondisi yang berada di luar organisasi tetapi mempengaruhi dalam

beberapa hal. Dalam dunia bisnis, istilah ini lazim digunakan untuk elemen-elemen yang terkait dengan dimensi *out of control* seperti masyarakat, ekonomi, regulasi, dan sistem politik.

Setiap organisasi harus memahami aspek-aspek kunci dari lingkungan eksternalnya, karena institusi tidak berdiri sendiri. Organisasi akan berinteraksi dengan entitas lain dan dipengaruhi oleh berbagai peristiwa, situasi, dan keputusan pemain lain yang berada di luar kendalinya. Tidak peduli bagaimana organisasi mengontrol proses internalnya, ada banyak aspek lain yang juga mempengaruhi kinerja dan pada akhirnya mempengaruhi profitabilitas dan pertumbuhan organisasi.

Lingkungan eksternal yang berupa peraturan pemerintah, pergerakan pesaing dan perubahan lingkungan sosial ekonomi merupakan beberapa hal yang harus diketahui, dipahami dan direspon dengan cepat oleh organisasi. Identifikasi dan pemahaman elemen-elemen tersebut memungkinkan analisis risiko dan potensi ancaman yang lebih lengkap. Pemantauan tren dan peristiwa peramalan mendukung strategi yang lebih baik karena organisasi dapat memanfaatkan situasi positif dan meminimalkan efek kesulitan.

Lingkungan eksternal memungkinkan pengelola organisasi melakukan penyesuaian yang sesuai dengan rencana kerjanya agar lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Ada banyak kriteria yang dianggap sebagai elemen eksternal, diantaranya beberapa faktor yang paling menonjol dan penting yang perlu dicatat adalah situasi ekonomi saat ini, undang-undang, infrastruktur disekitarnya, dan permintaan stakeholder.

B. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal organisasi juga disebut sebagai lingkungan umum yang merupakan konsep inklusif dengan melibatkan semua faktor dan pengaruh luar yang mempengaruhi operasi organisasi yang harus ditanggapi oleh organisasi. Organisasi akan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro.

1. Lingkungan eksternal makro

a. Lingkungan ekonomi

Lingkungan ekonomi merupakan sifat dan arah ekonomi di mana organisasi beroperasi, lingkungan ekonomi dapat bersifat lokal, regional, nasional dan internasional. Kondisi lingkungan ekonomi mempengaruhi kegiatan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor ekonomi memiliki dampak langsung pada biaya pendanaan, biaya produksi, dan biaya operasional organisasi. Sementara yang lain memengaruhi secara tidak langsung terhadap organisasi, misalnya berdampak pada penurunan penjualan atau lainnya.

b. Lingkungan demografi dan sosial budaya

Kekuatan lingkungan sosial budaya mencakup nilai, kepercayaan, sikap, adat istiadat dan tradisi, kebiasaan, dan gaya hidup yang berbeda dari generasi ke generasi. Aspek budaya masyarakat lainnya adalah pendidikan, bahasa, agama, hukum, politik, dan organisasi sosial. Kondisi sosial budaya masyarakat memberikan dampak terhadap organisasi, misalnya: organisasi yang berada di lingkungan masyarakat suku Jawa akan memiliki pola pendekatan yang berbeda dengan organisasi yang berada di lingkungan masyarakat luar Jawa. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan karakter,

adat istiadat, tradisi dan kebiasaan yang berbeda dan mengharuskan organisasi untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan sosial budaya

c. Lingkungan alam/geografis

Lingkungan alam merupakan lingkungan yang telah tersedia sebelum organisasi berada. Lingkungan alam lebih mengarah pada lingkungan geografis yang akan mempengaruhi aktivitas organisasi, misalnya: organisasi didirikan ditempat yang memiliki kondisi alam rawan bencana, maka organisasi harus memiliki kebutuhan untuk antisipasi bencana alam. Lingkungan alam atau geografis memiliki dampak positif terhadap organisasi, misalnya suatu perguruan tinggi yang didirikan di tempat yang memiliki lingkungan alam dengan suhu yang dingin akan memiliki daya tarik yang lebih tinggi bagi calon mahasiswa dibandingkan dengan perguruan tinggi yang berada di lingkungan alam yang bersuhu panas.

d. Lingkungan hukum

Lingkungan hukum berkaitan dengan peraturan berupa norma dan sanksi yang dibuat dengan tujuan mengatur tingkah laku manusia untuk menjaga ketertiban, keadilan, dan mencegah terjadinya kekacauan. Setiap negara mempunyai aturan-aturan hukum tersendiri yang berbeda dengan negara lain. Terjadinya ketidakpastian hukum, banyaknya kasus suap, penanganan hukum yang tidak serius akan mempengaruhi budaya dan kinerja organisasi.

e. Lingkungan politik

Lingkungan politik berkaitan dengan pemerintah atau urusan publik suatu negara. Kondisi politik suatu negara sangat berpengaruh terhadap kondisi

organisasi, dimana iklim politik yang tidak menentu memiliki resiko yang besar terhadap keberlangsungan organisasi. Lingkungan politik juga berkaitan dengan peraturan dan kebijakan, birokrasi, stabilitas sistem politik, korupsi, deregulasi, kebebasan berpendapat merupakan lingkungan politik yang sangat berpengaruh terhadap organisasi atau perusahaan.

- f. Lingkungan pertahanan dan keamanan (hankam)
Lingkungan hankam berkaitan dengan integrasi atau keutuhan wilayah suatu negara. Negara yang dilanda konflik dengan negara lain akan berdampak buruk pada kegiatan organisasi atau perusahaan di negara tersebut. Keberadaan lingkungan hankam diharapkan memberikan jaminan keamanan bagi masyarakat, organisasi dan sektor lain untuk menjalankan aktivitasnya.

- g. Lingkungan teknologi
Teknologi informasi dan media sosial yang didukung dengan internet mampu membawa perubahan secara signifikan terhadap pertumbuhan ataupun keruntuhan dari sebuah organisasi. Organisasi lintas sektor industri tidak dapat bertahan hidup tanpa menggunakan internet, media sosial, dan perangkat lunak canggih dalam Litbang (penelitian dan pengembangan), operasi, pemasaran, keuangan, dan penjualan. Untuk mengelola dan menggunakan data besar di semua area fungsional ini, organisasi mengandalkan teknologi untuk menjalankan aktivitasnya

2. Lingkungan eksternal mikro

a. Pemasok

Pemasok merupakan individu/kelompok/lembaga/ organisasi yang menyediakan kebutuhan perusahaan atau organisasi untuk menjalankan

aktivitas atau operasionalnya. Organisasi atau perusahaan harus selektif dalam memilih mitra sebagai pemasok, karena persaingan harga dan keberlangsungan stok pemasok akan menentukan jalannya operasional organisasi/perusahaan.

b. Perantara

Perantara adalah pihak-pihak yang menjembatani antara perusahaan dengan konsumennya. Perantara dapat berupa individu/kelompok baik formal maupun non formal yang ikut membantu perusahaan dalam proses penjualan. Perusahaan harus memiliki hubungan yang baik dengan perantara, sehingga perusahaan dapat mengontrol harga dan aktivitas yang dilakukan perantara.

c. Pembeli

Pembeli adalah individu/kelompok yang membeli dan menggunakan produk/jasa dari suatu organisasi/perusahaan. Pembeli merupakan konsumen yang memiliki kebebasan untuk memilih suatu produk/jasa sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.

d. Pesaing

Pesaing merupakan perusahaan yang saling memperebutkan konsumen yang sama. Persaingan dapat dilihat harga, kualitas, pelayanan, dan sebagainya.

e. Stakeholder

Organisasi/perusahaan juga akan dipengaruhi oleh lingkungan mikro yang jumlahnya tidak bisa dipastikan, yaitu stakeholder. Stakeholder memiliki peran penting terhadap organisasi/perusahaan untuk keberlangsungan usahanya. Stakeholder ini diantara: pemerintah daerah, provinsi maupun

pusat, lembaga perbankan dan keuangan, asosiasi, LSM, serikat buruh, YLKI dan sebagainya.

C. Dampak Lingkungan Eksternal Bagi Organisasi

Faktor lingkungan eksternal akan memiliki dampak terhadap organisasi dan berpengaruh terhadap organisasi, akan tetapi organisasi tidak dapat mempengaruhi faktor eksternal dan organisasi harus menyesuaikan dengan lingkungan eksternal. Faktor eksternal yang berdampak positif maka akan memberikan peluang dan apabila faktor eksternal berdampak negatif akan berdampak pada ancaman.

Berikut adalah dampak pengaruh lingkungan eksternal yang tidak direspon dengan menggunakan perencanaan strategis:

1. Organisasi sulit berkembang

Persaingan dalam organisasi tidak dapat dihindari, dimana dalam kondisi tertentu selalu ada pesaing yang mengancam keberlangsungan organisasi. Pesaing tidak selalu organisasi yang sudah lama ada, akan tetapi organisasi yang baru juga sering menjadi pesaing yang cukup rumit bagi organisasi yang telah berjalan. Keberadaan pesaing harus diidentifikasi dengan tepat dan cepat serta direspon dengan perencanaan strategi yang tepat. Kesalahan dalam menjalankan strategi untuk merespon pesaing akan berdampak pada pertumbuhan organisasi dan tidak sedikit organisasi yang gagal akibat datangnya pesaing baru. Organisasi yang kalah bersaing dengan pesaingnya memiliki resiko yang besar dan tidak sedikit yang kesulitan untuk berkembang dan akhirnya hilang dengan sendirinya.

2. Organisasi mengalami masalah finansial

Lingkungan eksternal yang berupa ancaman menjadi masalah serius yang harus dihadapi organisasi. Untuk

menangani masalah ancaman yang dihadapi organisasi sering dibutuhkan biaya yang tidak sedikit, misalnya: organisasi harus melakukan penyesuaian sarana dan prasarana teknologi informasi untuk menunjang aktivitas organisasi. Investasi di bidang teknologi informasi menjadi kekuatan organisasi, akan tetapi biaya yang dikeluarkan juga tidak sedikit. Kondisi ini sering mengganggu kondisi finansial organisasi, akan tetapi apabila tidak dilakukan maka organisasi akan kalah bersaing dengan pesaingnya. Untuk itu, diperlukan analisis strategis bisnis yang sesuai dengan kemampuan finansial organisasi tanpa mengurangi kemampuan bersaing organisasi.

3. Organisasi mengalami turnover pegawai

Sebagian besar organisasi menganggap bahwa pegawai adalah asset berharga yang harus dipertahankan, akan tetapi masih banyak juga organisasi yang menilai pegawai sebagai orang yang melakukan pekerjaan biasa dan dapat digantikan dengan mudah apabila pegawai tersebut keluar. Berbicara pegawai dalam organisasi juga akan membahas masalah kesejahteraan yang diharapkan pegawai. Faktor terjadinya turnover pegawai lebih disebabkan karena ketidakpuasan terhadap imbalan yang diterima maupun apresiasi yang diberikan organisasi kurang memuaskan pegawai. Tingginya turnover yang terjadi dalam organisasi akan berdampak pada organisasi, dimana organisasi akan melakukan perekrutan dan pembekalan terhadap tenaga kerja yang baru dan mengeluarkan biaya untuk kegiatan tersebut.

BAB 3

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL



A. Pengertian Lingkungan Internal

Lingkungan internal organisasi adalah semua elemen sumber daya yang ada di dalam organisasi yang terdiri dari pimpinan dan anggota organisasi, pemegang saham dan dewan direksi, manajemen dan aktivitas organisasi, modal dan peralatan fisik, budaya organisasi dan aturan-aturan yang didalamnya. Lingkungan internal organisasi akan dilakukan analisis secara internal untuk menilai sumber daya, kompetensi, dan keunggulan kompetitifnya, sehingga dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis internal ini kemudian membantu pengambilan keputusan strategis manajemen saat organisasi melakukan perumusan strategi dan proses eksekusi kebijakan/keputusan yang telah diambil.

Lingkungan internal dapat dikendalikan secara organisator oleh pimpinan, pemangku kepentingan atau pengambil keputusan dan diarahkan sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Lingkungan internal yang ada di dalam organisasi akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi, dimana lingkungan internal harus dimanfaatkan dengan baik dengan memaksimalkan kekuatan dan meminimalisasi kelemahan yang dimiliki.

Analisis terhadap lingkungan internal akan memberikan manfaat bagi organisasi, yaitu:

1. Memberikan informasi penting terkait dengan hubungan antara strategi organisasi dengan lingkungan internal yang dimiliki, sehingga informasi ini menjadi landasan untuk membandingkan strategi telah dilakukan, sedang dilakukan dan yang akan dilakukan. Analisis perbandingan strategi ini akan memberikan rekomendasi strategi potensi bagi organisasi untuk masa yang akan datang.
2. Analisis lingkungan internal akan memberikan informasi terkait dengan faktor-faktor dan masalah utama yang dimiliki dan berdampak penting bagi organisasi, sehingga faktor dan masalah utama ini menjadi dasar dalam merumuskan strategi organisasi.
3. Analisis lingkungan internal menjadi informasi dalam memprediksi kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang dan mengantisipasi dengan perencanaan yang sesuai dengan lingkungan internalnya.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Internal

Lingkungan internal yang memiliki keunggulan dapat diidentifikasi sebagai kekuatan dan apabila lingkungan internal yang memiliki kekurangan diidentifikasi sebagai kelemahan. Lingkungan internal lebih banyak dipengaruhi oleh sumber daya internal, yang terdiri dari:

1. Sumber daya keuangan

Sumber daya keuangan adalah sumber daya yang berupa uang tunai, deposito bank, pinjaman dan lainnya yang mempengaruhi besar kecilnya jumlah kas dan aset dengan tingkat likuiditas tertentu. Sumber daya keuangan dapat berasal dari internal dan

eksternal. Sumber daya internal berasal dari modal sendiri yang dimiliki organisasi, yaitu:

- a. Uang tunai yang dimiliki organisasi yang digunakan untuk investasi di dalam organisasi. Semua uang tunai yang dimiliki organisasi akan diinvestasikan ke dalam organisasi untuk mendapatkan keuntungan materiil maupun non materiil.
- b. Investor, organisasi dapat melakukan kerjasama dengan mitra atau pemegang saham untuk mendapatkan modal tambahan untuk mengembangkan usahanya.

Untuk sumber daya keuangan eksternal tidak berasal dari modal organisasi itu sendiri, melainkan berasal dari pihak di luar organisasi, misalnya: pinjaman dari kreditor atau pemasok, kredit bank, penerbitan sekuritas dan sebagainya. Organisasi yang memanfaatkan sumber daya keuangan eksternal memiliki kewajiban untuk membayar angsuran sesuai dengan aturan dan kesepakatan di awal.

Sumber daya keuangan memiliki peran penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya keuangan akan menopang kegiatan produksi atau operasional organisasi untuk terus berjalan dan memungkinkan organisasi melakukan investasi yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Sumber daya produksi

Sumber daya produksi adalah suatu barang atau proses yang bisa dimanfaatkan atau digunakan organisasi sebagai sarana untuk menciptakan nilai jual dan guna terhadap suatu produk/jasa tertentu. Sumber daya produksi pada organisasi yang bergerak di bidang manufaktur akan berbeda dengan organisasi yang bergerak di bidang jasa, akan tetapi sumber daya

produksi memiliki peran yang sama, yaitu: melancarkan kegiatan organisasi dan memberikan keuntungan bagi organisasi.

3. Sumber daya manusia

Menurut Mathis & Jackson (2006), sumber daya manusia merupakan suatu rancangan berbagai sistem formal dalam perusahaan maupun organisasi yang berfungsi untuk menjaga agar penggunaan bakat dan minat manusia dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

a. Sebagai tenaga kerja

Tenaga kerja (*man power*) adalah semua penduduk yang memiliki usia siap kerja dan mempunyai kemampuan untuk memberikan jasa setiap satuan waktu yang berguna untuk menghasilkan produk berupa barang maupun jasa yang dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri atau orang lain.

b. Sebagai tenaga ahli

Sumber daya manusia dapat berfungsi sesuai bidang dan kemampuannya salah satunya adalah sebagai tenaga ahli bagi suatu perusahaan atau negara.

c. Sebagai Pemimpin

Sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas lebih besar dengan ketrampilan dan pengalaman yang mumpuni dapat berfungsi sebagai pemimpin bagi suatu golongan, perusahaan, maupun organisasi.

d. Sebagai tenaga usahawan

Sumber daya manusia yang dapat menjadi tenaga usahawan adalah mereka yang dapat melaksanakan

pekerjaan yang berhubungan dengan kemandirian dalam rangka menciptakan suatu produk baru yang bermanfaat bagi orang banyak maupun lingkungannya.

e. Berfungsi dalam Pengembangan IPTEK

Sumber daya manusia juga mempunyai fungsi utama dalam penemuan dan pengembangan ilmu sehingga dapat digunakan untuk kemajuan dirinya sendiri, lingkungan, dan orang lain termasuk perusahaan ataupun organisasi.

4. Sumber daya pemasaran

Menurut Kotler & Armstrong (2010), sumber daya pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian program yang dirancang untuk menghasilkan pertukaran yang diinginkan dengan pasar sasaran untuk tujuan mencapai tujuan organisasi. Ini sangat bergantung pada perancangan organisasi yang menawarkan dalam hal target kebutuhan pasar dan keinginan dan menggunakan harga, komunikasi, dan distribusi yang efektif untuk menginformasikan, memotivasi dan melayani pasar.

5. Sumber daya lainnya

Sumber daya lain yang ada dalam organisasi dapat berupa peraturan, nilai, norma, budaya organisasi yang diharapkan akan membentuk organisasi menjadi kuat dan berbeda dengan organisasi lainnya.

C. Dampak Lingkungan Internal terhadap Organisasi

Lingkungan internal yang dimiliki organisasi akan memberikan dampak terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki atau lingkungan internal memberikan dampak positif dan negatif bagi organisasi. Dampak positif

lebih ditentukan dari kekuatan yang dimiliki organisasi, diantaranya:

1. Meningkatkan daya saing organisasi

Kekuatan yang dimiliki organisasi dan dimanfaatkan secara optimal akan memberikan dampak positif dan memposisikan organisasi pada posisi yang kuat dibandingkan pesaingnya. Daya saing organisasi dapat dimanfaatkan organisasi untuk menunjukkan kinerjanya, sehingga masyarakat luas tertarik untuk menggunakan produk/jasa dari organisasi tersebut.

2. Meningkatkan kinerja organisasi

Kinerja organisasi harus diukur secara periode untuk mengetahui kinerja sebenarnya dan dibandingkan dengan kinerja standar yang ditetapkan. Kinerja organisasi sangat penting untuk diketahui, mengingat bahwa evaluasi yang dilakukan organisasi sering didasarkan pada kinerja yang telah dicapai.

3. Meningkatkan brand organisasi

Organisasi yang memiliki posisi kekuatan yang besar cenderung mudah untuk dikenal oleh masyarakat luas, sehingga produk/jasa yang dihasilkan organisasi akan mudah diterima masyarakat. Banyaknya masyarakat yang telah mengenal organisasi tersebut, maka memungkinkan brand organisasi mudah dikenal masyarakat luas.

BAB 4

ANALISIS SWOT



A. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) adalah teknik yang dikembangkan di Stanford pada tahun 1970-an dan menjadi alat dalam penyusunan perencanaan strategis dalam suatu organisasi. SWOT merupakan metode perencanaan terstruktur yang mengevaluasi keempat elemen organisasi, proyek, atau usaha bisnis. Analisis SWOT merupakan kerangka kerja yang sederhana akan tetapi memiliki manfaat yang besar untuk mengidentifikasi kekuatan organisasi, memperbaiki kelemahan, meminimalkan ancaman, dan memanfaatkan peluang organisasi.

Analisis SWOT merupakan proses dimana tim manajemen mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi kinerja organisasi/perusahaan di masa depan. Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal akan digunakan untuk melakukan perencanaan strategi dan mengelola usaha dengan cara yang paling efektif dan efisien. Analisis SWOT digunakan dengan cara mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal organisasi. Analisis SWOT dapat digunakan untuk mempelajari dan mengidentifikasi kondisi organisasi, yaitu:

1. Organisasi dapat melakukan analisis SWOT untuk setiap produk, layanan, dan pangsa pasarnya saat memutuskan cara terbaik untuk mencapai pertumbuhan di masa depan.
2. Pada saat organisasi mulai/baru berjalan, maka sangat penting untuk mengetahui kekuatan yang dimiliki, mempelajari peluang, meminimalisasi kelemahan dan mengidentifikasi ancaman yang ada sehingga pelaku usaha dapat dengan bijak menjalankan usahanya dengan arah yang benar.

Analisis SWOT akan membantu pemilik organisasi atau pengambil keputusan untuk memahami posisi organisasi yang akan mendorong ide dan pengambilan keputusan tentang bagaimana membangun kekuatan, memanfaatkan peluang, meminimalkan kelemahan dan melindungi dari ancaman. Berikut adalah empat manfaat menggunakan analisis SWOT untuk organisasi:

1. Identifikasi kompetensi inti

Kompetensi inti (*core competencies*) adalah kombinasi dari sumber daya dan kapabilitas yang membedakan organisasi dari para pesaingnya. Kompetensi inti berkaitan dengan kekuatan yang dimiliki organisasi yang akan memberikan keunggulan bersaing serta memberikan kontribusi terhadap nilai organisasi. Dengan adanya identifikasi yang jelas terhadap kompetensi inti yang dimiliki organisasi, maka pemilik organisasi atau pengambil keputusan akan mudah dalam mengembangkan organisasi guna mencapai tujuan organisasi dengan jelas.

2. Identifikasi kelemahan

Identifikasi ini akan mengenali kelemahan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kelemahan yang berhasil diidentifikasi memberikan kesempatan kepada pelaku organisasi untuk membalikkan keadaan

menjadi lebih baik. Kelemahan yang dimiliki organisasi merupakan faktor internal yang dapat diubah atau diperbaiki oleh pelaku organisasi dan kelemahan ini dapat diminimalisasi agar organisasi tidak mengalami.

3. Menjelajahi peluang

Peluang merupakan faktor eksternal yang harus dikenali oleh organisasi, sehingga perlu dilakukan analisis dan telusuri potensi peluang yang ada dan berdampak pada organisasi. Dengan mengenali peluang yang ada dapat menjadi dasar untuk menyusun rencana pertumbuhan strategis organisasi berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.

4. Mengenali potensi ancaman

Ancaman merupakan faktor eksternal yang membawa dampak negatif bagi organisasi. Mengenali dan menganalisis kemungkinan ancaman yang dihadapi organisasi akan memudahkan manajemen organisasi melakukan perubahan yang diperlukan pada kebijakan organisasi dan tindakan yang diperlukan.

B. Langkah-langkah Analisis SWOT

Perlu diingat bahwa analisis SWOT dilakukan untuk mempertahankan, membangun dan memanfaatkan kekuatan organisasi, memperbaiki dan menghentikan kelemahan organisasi, memprioritaskan dan mengoptimalkan peluang serta melawan dan meminimalisasi ancaman yang dihadapi organisasi. Hasil analisis SWOT mampu meringkas keadaan organisasi saat ini dan membantu menyusun rencana untuk masa depan. Proses analisis SWOT dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- Langkah 1 Buat daftar semua kekuatan yang ada sekarang.
 Buat daftar semua kelemahan yang ada sekarang.
- Langkah 2 Buat daftar semua peluang yang ada di masa depan.
 Buat daftar semua ancaman yang ada di masa depan.
- Langkah 3 Buat rencana tindakan dengan meninjau matriks SWOT dan membuat rencana tindakan untuk menangani masing-masing dari empat area dalam matrik SWOT.
- Langkah 4 Untuk mengetahui posisi organisasi dan strategi yang tepat saat ini untuk organisasi, maka perlu dilakukan perhitungan nilai EFAS dan IFAS untuk analisis SWOT

Untuk item dalam analisis SWOT akan tergantung pada konteks atau sifat masalah yang ingin dianalisis, berikut adalah panduan secara umum item dari masing-masing empat komponen:

1. Kekuatan

Item kekuatan yang dapat diidentifikasi diantaranya:

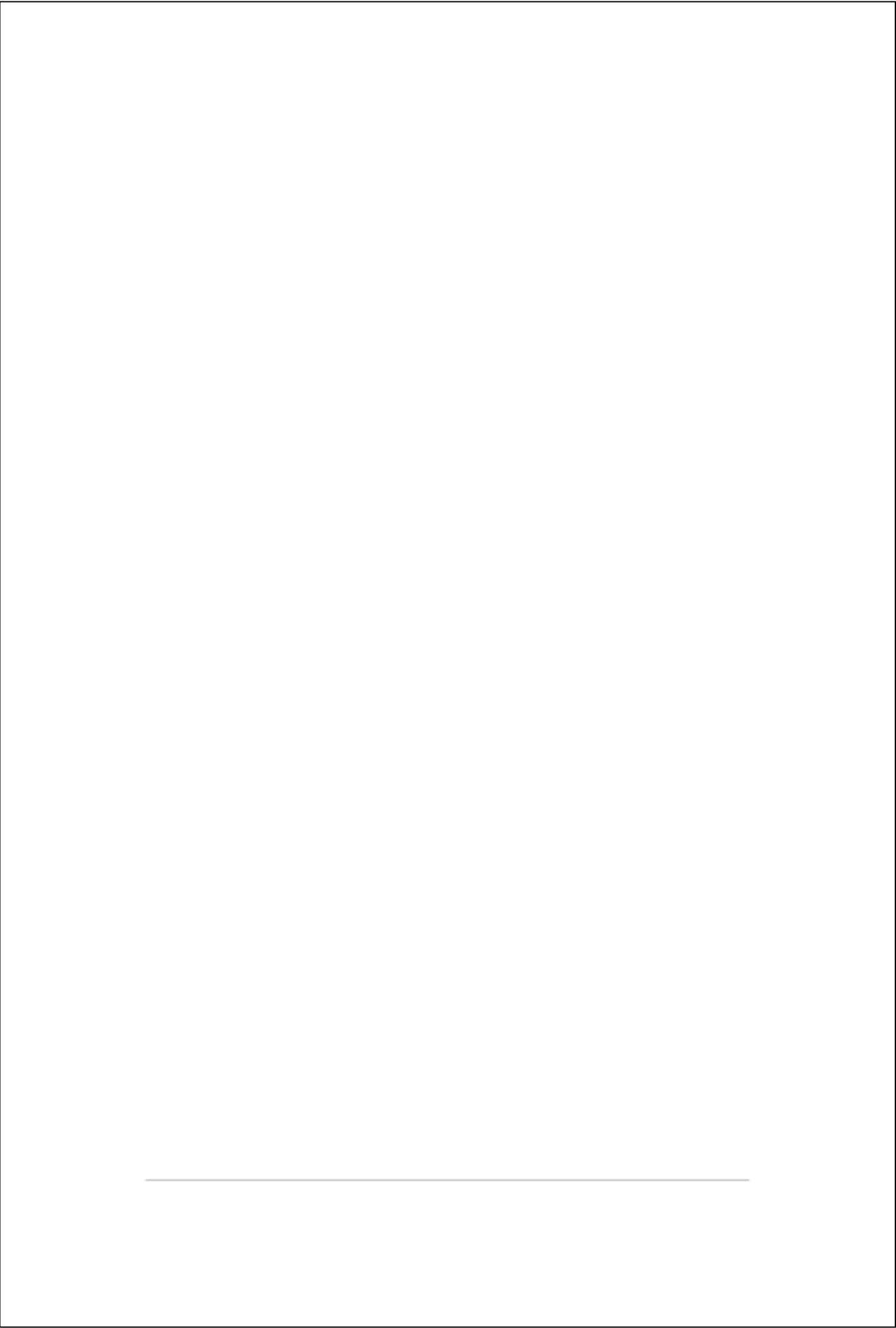
- a. Identifikasi kompetensi inti (ketrampilan dan kemampuan) yang dimiliki organisasi.
- b. Kelebihan yang dimiliki organisasi dibandingkan pesaingnya
- c. Kekuatan lain yang dimiliki organisasi
- d. Kondisi sumber daya apa yang miliki organisasi
- e. Reputasi organisasi selama ini

2. Kelemahan

Item kelemahan yang dapat diidentifikasi diantaranya:

- a. Kondisi pesaing dibandingkan dengan organisasi Anda

- b. Sesuatu yang menjadikan kondisi internal terlihat kurang baik
 - c. Sesuatu yang sering menghasilkan ketidakpuasan dan keluhan pelanggan
 - d. Sesuatu yang menyebabkan ketidakpuasan dan keluhan pegawai
 - e. Proses dan aktivitas organisasi yang sering bermasalah
3. Peluang
- Item peluang yang dapat diidentifikasi diantaranya:
- a. Faktor eksternal yang memberikan keuntungan terhadap organisasi
 - b. Pangsa pasar yang dimiliki organisasi
 - c. Pemanfaatan teknologi dalam organisasi
 - d. Inovasi baru yang dijalankan organisasi
 - e. Cara baru dalam menunjang aktivitas atau produksi produk dari organisasi
 - f. Konsumen pesaing yang tidak puas
4. Ancaman
- a. Keinginan pelanggan yang selalu berubah
 - b. Pelanggan yang beralih dari produk/jasa pesaing
 - c. Inovasi yang dikembangkan pesaing
 - d. Persaingan harga dan kualitas dari pesaing
 - e. Teknologi baru yang digunakan pesaing
 - f. Jumlah penjualan yang menurun
 - g. Pesaing baru yang akan datang
-



BAB 5

PERHITUNGAN IFAS DAN EFAS



Untuk melakukan perhitungan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) memiliki banyak cara yang dapat dilakukan. Untuk mempermudah pemahaman terhadap analisis SWOT, maka akan diberikan contoh studi kasus analisis SWOT instansi yang bergerak di bidang pendidikan dengan langkah analisis sebagai berikut:

A. Melakukan Identifikasi Faktor internal dan eksternal

Sebelum menentukan elemen/indikator dari masing-masing faktor, maka terlebih dahulu harus dipahami visi, misi dan tujuan organisasi yang akan dianalisis secara SWOT. Hal ini penting dilakukan agar analisis SWOT yang dilakukan tidak melenceng dari visi, misi dan tujuan yang akan dicapai organisasi.

Untuk menentukan elemen/indikator dari masing-masing faktor dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. Melakukan analisis secara mandiri terhadap objek yang dianalisis

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek analisis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dimiliki organisasi. Cara ini memiliki kelemahan karena analisis yang dilakukan secara mandiri berpotensi menghasilkan identifikasi yang kurang mendalam terhadap faktor-

faktor internal dan eksternal yang dimiliki organisasi. Untuk mengurangi dampak kelemahan dari cara ini, maka setelah peneliti berhasil melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal perlu melakukan konfirmasi kepada pemangku kewenangan atau pengambil keputusan terkait temuan yang diperoleh.

2. Meminta pendapat stakeholder yang berkepentingan

Untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dimiliki organisasi, maka peneliti bekerjasama dengan stakeholder yang berkepentingan untuk bersama-sama melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal yang dimiliki organisasi. Keterlibatan stakeholder dalam mengidentifikasi faktor internal dan eksternal akan menghasilkan temuan faktor yang banyak dan objektif terkait dengan organisasi.

Berikut akan disajikan contoh data temuan dari indikator masing-masing faktor internal dan eksternal untuk analisis SWOT instansi yang bergerak di bidang pendidikan:

1. Faktor internal

Faktor lingkungan internal memiliki dampak dan pengaruh terhadap organisasi dan dapat menentukan kekuatan serta kelemahan organisasi

- 1) Akreditasi Perguruan Tinggi
- 2) Akreditasi Program Studi
- 3) Biaya UKT yang terjangkau
- 4) Teknologi tepat guna yang masih rendah
- 5) Kerjasama prodi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI)
- 6) Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka
- 7) Kerjasama dengan *Non Government Organization* (NGO)/LSM

- 8) Kemampuan dosen untuk menjadi praktisi di dunia usaha dan dunia industri (DUDI) yang masih sedikit
 - 9) Sedikitnya dosen yang memiliki sertifikat nasional / internasional
 - 10) Jumlah HAKI/paten per dosen yang masih rendah
 - 11) Lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan
2. Faktor eksternal
- Faktor lingkungan eksternal akan memiliki dampak dan pengaruh terhadap organisasi, akan tetapi organisasi tidak dapat mempengaruhi faktor eksternal sehingga organisasi harus menyesuaikan dengan lingkungan eksternal. Dari hasil identifikasi diketahui faktor eksternal sebagai berikut:
- 1) Program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri
 - 2) Biaya hidup mahasiswa yang terjangkau
 - 3) Pemberlakuan akreditasi 9 kriteria
 - 4) Peraturan sertifikat tenaga kerja
 - 5) Lingkungan masyarakat kampus yang ramah
 - 6) Keberadaan kampus asing di Indonesia
 - 7) Keberadaan dunia usaha dan dunia industri yang berkembang
 - 8) Kesiapan pembelajaran di masa pandemi Covid 19
 - 9) Animo masyarakat yang meningkat

Temuan awal berhasil diidentifikasi 11 faktor internal dan 9 faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi. Dari temuan tersebut, langkah selanjutnya adalah melakukan pengelompokan faktor eksternal ke dalam kelompok peluang dan ancaman, serta faktor internal ke dalam kelompok kekuatan dan kelemahan.

B. Melakukan Pengelompokan Indikator

Faktor internal dan eksternal yang berhasil diidentifikasi, harus dikelompokkan ke dalam faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Untuk menentukan apakah indikator tersebut masuk ke dalam kelompok peluang atau ancaman, kekuatan atau kelemahan maka dapat dilakukan dengan metode sebagai berikut:

1. Penentuan secara langsung

Faktor internal dan eksternal yang berhasil diidentifikasi harus dikelompokkan ke dalam kelompok kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan metode penentuan secara langsung. Peneliti memilah dan mengelompokkan temuan faktor eksternal ke dalam kelompok peluang atau ancaman, faktor internal ke dalam kelompok kekuatan atau kelemahan berdasarkan kemampuan analisis yang dimilikinya. Ketepatan pengelompokan indikator faktor internal dan eksternal ke dalam kelompok kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman akan tergantung pada objektivitas peneliti.

2. Penentuan dengan cara voting

Penentuan cara voting dilakukan guna meminimalisasi kesalahan dalam pengelompokan indikator faktor internal dan eksternal ke dalam kelompok kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Voting penentuan kelompok dapat melibatkan stakeholder yang memiliki kepentingan atau pengambil keputusan dalam organisasi. Jumlah peserta voting diusahakan berjumlah ganjil, sehingga kemungkinan terjadinya hasil voting sering dapat dihindari. Berikut adalah contoh skema voting dalam penentuan pengelompokan

indikator analisis SWOT dengan menggunakan tiga peserta voting:

No	Indikator Faktor Internal	Peserta Voting			Kesimpulan
		1	2	3	
1	Akreditasi Perguruan Tinggi	KK	KL	KK	Kekuatan
2	Akreditasi Program Studi	KK	KL	KK	Kekuatan
3	Biaya UKT yang terjangkau	KK	KK	KK	Kekuatan
4	Teknologi tepat guna yang masih rendah	KK	KL	KL	Ancaman
5	Kerjasama prodi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI)	KK	KK	KK	Kekuatan
6	Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka	KK	KK	KL	Kekuatan
7	Kerjasama dengan Non Government Organization (NGO)/LSM	KK	KK	KK	Kekuatan
8	Kemampuan dosen untuk menjadi praktisi di dunia usaha dan dunia industri (DUDI) yang masih sedikit	KL	KL	KL	Ancaman
9	Sedikitnya dosen yang memiliki sertifikat nasional / internasional	KL	KL	KL	Ancaman
10	Jumlah HAKI/paten per dosen yang masih rendah	KL	KL	KL	Ancaman
11	Lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan	KK	KK	KL	Kekuatan

Keterangan:

KK : Kekuatan

KL : Kelemahan

Dari hasil voting diketahui bahwa untuk indikator no 1 dari tiga peserta voting pertama dan ketiga menyatakan kekuatan, peserta voting kedua menyatakan kelemahan sehingga kesimpulannya indikator no 1 merupakan faktor kekuatan yang dimiliki organisasi dan seterusnya.

No	Indikator Faktor Eksternal	Peserta Voting			Kesimpulan
		1	2	3	
1	Program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri	P	P	P	Peluang
2	Biaya hidup mahasiswa yang terjangkau	P	P	P	Peluang
3	Pemberlakuan akreditasi 9 kriteria	P	A	A	Ancaman
4	Peraturan sertifikat tenaga kerja	A	P	A	Ancaman
5	Lingkungan masyarakat kampus yang ramah	P	P	P	Peluang
6	Keberadaan kampus asing di Indonesia	P	A	A	Ancaman
7	Keberadaan dunia usaha dan dunia industri yang berkembang	P	P	P	Peluang
8	Kesiapan pembelajaran di masa pandemi Covid 19	P	A	A	Ancaman
9	Animo masyarakat yang meningkat	P	P	P	Peluang

Keterangan:

P : Peluang

A : Ancaman

Dari hasil voting diketahui bahwa untuk indikator no 1 dari tiga peserta voting menyatakan peluang sehingga kesimpulannya indikator no 1 merupakan faktor peluang yang dimiliki organisasi. Selanjutnya untuk indikator no 3 diketahui bahwa peserta voting pertama menyatakan peluang dan peserta voting kedua dan ketiga menyatakan ancaman, sehingga kesimpulannya indikator no 3 merupakan faktor ancaman yang dimiliki organisasi, dan seterusnya.

Setelah dilakukan pemetaan dan pengelompokan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan hasil sebagai berikut:

1. Faktor Internal

a. Kekuatan

- 1) Akreditasi Perguruan Tinggi
- 2) Akreditasi Program Studi
- 3) Biaya UKT yang terjangkau
- 4) Kerjasama prodi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI)
- 5) Kerjasama dengan *Non Government Organization* (NGO)/LSM
- 6) Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka
- 7) Lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan

b. Kelemahan

- 1) Kemampuan dosen untuk menjadi praktisi di dunia usaha dan dunia industri (DUDI) yang masih sedikit
- 2) Sedikitnya dosen yang memiliki sertifikat nasional / internasional
- 3) Teknologi tepat guna yang masih rendah
- 4) Jumlah HAKI/paten per dosen yang masih rendah.

2. Faktor Eksternal

a. Peluang

- 1) Program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri
- 2) Biaya hidup mahasiswa yang terjangkau
- 3) Lingkungan masyarakat kampus yang ramah
- 4) Keberadaan dunia usaha dan dunia industri yang berkembang

- 5) Animo masyarakat yang meningkat
- b. Ancaman atau tantangan
 - 1) Pemberlakuan akreditasi 9 kriteria
 - 2) Kesiapan pembelajaran di masa pandemi Covid 19
 - 3) Peraturan sertifikat tenaga kerja
 - 4) Keberadaan kampus asing di Indonesia

Setelah berhasil dilakukan pengelompokan faktor internal ke dalam kelompok kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal ke dalam kelompok peluang dan ancaman, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran dari masing-masing indikator.

C. Melakukan Pengukuran dari Setiap Indikator

Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam organisasi, maka dibutuhkan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS). IFAS merupakan alat analisis untuk mengukur seberapa penting sumber daya internal bagi organisasi dan seberapa baik kemampuan sumber daya internal yang dimiliki tersebut. IFAS membantu organisasi mengorganisir faktor-faktor strategis internal ke dalam kategori kekuatan dan kelemahan. EFAS merupakan alat analisis untuk mengukur seberapa penting faktor lingkungan eksternal dan seberapa baik organisasi menanggapi faktor tersebut. EFAS sangat membantu organisasi mengorganisir kategori peluang dan ancaman organisasi.

Untuk mengukur indikator analisis SWOT dibutuhkan tabel IFAS dan EFAS. Untuk tabel IFAS juga memiliki empat kolom, kolom pertama berisi item-item kekuatan dan kelemahan. Kolom kedua berisikan bobot. Kolom ketiga berisi tentang informasi rating dan kolom

keempat berisi informasi tentang nilai. Nilai diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan rating (Bobot x Rating). Item-item yang ditampilkan pada kolom kekuatan dan kelemahan merupakan hasil analisis dan identifikasi dari faktor lingkungan internal. Untuk kolom bobot ini menunjukkan seberapa penting faktor lingkungan internal bagi organisasi. Angkat bobot berkisar dari 0,0 (sangat tidak penting) sampai dengan kurang dari 1 (sangat penting). Jadi nilai bobot yang semakin mengarah pada angka 1 menunjukkan bahwa faktor internal tersebut merupakan faktor yang sangat penting bagi organisasi. Pembobotan didasarkan pada kemungkinan setiap faktor internal tersebut mempengaruhi posisi strategis organisasi saat ini. Semua bobot harus berjumlah 1,0 tanpa mempedulikan jumlah item faktor lingkungan internal.

Kolom rating untuk kekuatan, dimana rating menunjukkan seberapa baik sumber daya yang selama ini dimiliki organisasi mampu dikelola, sehingga hal ini akan menjadi kekuatan bagi organisasi dengan demikian rating menunjukkan nilai kekuatan bagi organisasi. Untuk interpretasi dari rating kekuatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai Rating /Rentang Skala	Interprestasi
Rating 1 atau Rentang skala $1,00 \leq \text{Rerata} < 1,80$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang tidak baik untuk mengelola kekuatan dalam lingkungan internal, sehingga nilai kekuatan dari faktor ini sangat rendah bagi organisasi
Rating 2 atau Rentang skala	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki

Nilai Rating /Rentang Skala	Interprestasi
$1,80 \leq \text{Rerata} < 2,60$	kemampuan yang kurang baik untuk mengelola kekuatan dalam lingkungan internal, sehingga nilai kekuatan dari faktor ini cukup rendah bagi organisasi
Rating 3 atau Rentang skala $2,60 \leq \text{Rerata} < 3,40$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan rata-rata untuk mengelola kekuatan dalam lingkungan internal, sehingga nilai kekuatan dari faktor ini moderat/sedang bagi organisasi
Rating 4 atau Rentang skala $3,41 \leq \text{Rerata} < 4,20$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang cukup baik untuk mengelola kekuatan dalam lingkungan internal, sehingga nilai kekuatan dari faktor ini cukup besar bagi organisasi
Rating 5 atau Rentang skala $4,20 \leq \text{Rerata} \leq 5,00$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang sangat baik untuk mengelola kekuatan dalam lingkungan internal, sehingga nilai kekuatan dari faktor ini sangat besar bagi organisasi

Untuk kolom rating untuk kelemahan, dimana rating menunjukkan seberapa lemah sumber daya saat ini yang dimiliki oleh organisasi, sehingga organisasi dapat meminimalisasi kelemahan yang dimiliki. Untuk interpretasi dari rating kelemahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai Rating /Rentang Skala	Interprestasi
Rating 1 atau Rentang skala $1,00 \leq \text{Rerata} < 1,80$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang tidak baik untuk mengelola kelemahan dalam lingkungan internal, sehingga nilai kelemahan dari faktor ini sangat besar bagi organisasi
Rating 2 atau Rentang skala $1,80 \leq \text{Rerata} < 2,60$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang kurang baik untuk mengelola kelemahan dalam lingkungan internal, sehingga nilai kekuatan dari faktor ini cukup besar bagi organisasi
Rating 3 atau Rentang skala $2,60 \leq \text{Rerata} < 3,40$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan rata-rata untuk mengelola kelemahan dalam lingkungan internal, sehingga nilai kekuatan dari faktor ini moderat/sedang bagi organisasi
Rating 4 atau Rentang skala $3,41 \leq \text{Rerata} < 4,20$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang cukup baik untuk mengelola kelemahan dalam lingkungan internal, sehingga nilai kekuatan dari faktor ini cukup rendah bagi organisasi
Rating 5 atau Rentang skala $4,20 \leq \text{Rerata} \leq 5,00$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang sangat baik untuk mengelola kelemahan dalam

Nilai Rating /Rentang Skala	Interprestasi
	lingkungan internal, sehingga nilai kekuatan dari faktor ini sangat rendah bagi organisasi

Untuk tabel EFAS juga memiliki empat kolom, kolom pertama berisi item-item peluang dan ancaman, kolom kedua berisi bobot, kolom ketiga berisi rating dan kolom keempat berisi skor. Untuk kolom bobot menunjukkan seberapa penting faktor lingkungan eksternal bagi organisasi. Nilai bobot berkisar dari 0,0 yang berarti sangat tidak penting sampai dengan kurang dari 1 yang berarti sangat penting. Jadi nilai bobot yang semakin mengarah atau mendekati angka 1 menunjukkan bahwa faktor eksternal tersebut merupakan faktor yang sangat penting bagi organisasi. Pembobotan didasarkan pada kemungkinan setiap faktor eksternal tersebut mempengaruhi posisi strategis organisasi saat ini. Total nilai bobot harus berjumlah 1,0 tanpa mempedulikan jumlah item faktor lingkungan eksternal.

Kolom rating untuk peluang menunjukkan seberapa besar efektifitas strategi yang saat ini diterapkan organisasi mampu merespon berbagai peluang dalam lingkungan eksternal. Rating menggambarkan nilai peluang bagi organisasi. Rating memiliki nilai antara 1-5 atau memiliki nilai rentang skala yang memiliki skor minimum 1 dan maksimal 5, adalah:

$$\begin{aligned}\text{Rentang skala} &= \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah pilihan jawaban}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0,80\end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan rentang skala tersebut, diperoleh jarak antar kategori sebesar 0,80, sehingga

diklasifikasikan kategori berdasarkan rentang skala dapat dibuat sebagai berikut:

1. Rentang skala $1,00 \leq \text{Rerata} < 1,80$
2. Rentang skala $1,80 \leq \text{Rerata} < 2,60$
3. Rentang skala $2,60 \leq \text{Rerata} < 3,40$
4. Rentang skala $3,41 \leq \text{Rerata} < 4,20$
5. Rentang skala $4,20 \leq \text{Rerata} \leq 5,00$

Untuk interpretasi dari rating peluang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai Rating /Rentang Skala	Interprestasi
Rating 1 atau Rentang skala $1,00 \leq \text{Rerata} < 1,80$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang tidak baik untuk merespon peluang dalam lingkungan eksternal, sehingga nilai peluang dari faktor ini sangat rendah bagi organisasi
Rating 2 atau Rentang skala $1,80 \leq \text{Rerata} < 2,60$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang kurang baik untuk merespon peluang dalam lingkungan eksternal, sehingga nilai peluang dari faktor ini cukup rendah bagi organisasi.
Rating 3 atau Rentang skala $2,60 \leq \text{Rerata} < 3,40$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan rata-rata untuk merespon peluang dalam lingkungan eksternal, sehingga nilai peluang dari faktor ini moderat/sedang bagi organisasi
Rating 4 atau Rentang skala	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki

Nilai Rating /Rentang Skala	Interprestasi
$3,41 \leq \text{Rerata} < 4,20$	kemampuan yang sudah cukup baik untuk merespon peluang dalam lingkungan eksternal, sehingga nilai peluang dari faktor ini cukup besar bagi organisasi
Rating 5 atau Rentang skala $4,20 \leq \text{Rerata} \leq 5,00$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang sudah sangat baik untuk merespon peluang dalam lingkungan eksternal, sehingga nilai peluang dari faktor ini sangat besar bagi organisasi

Untuk kolom rating untuk ancaman, dimana rating menunjukkan seberapa besar efektifitas strategi yang saat ini diterapkan organisasi mampu merespon berbagai ancaman dalam lingkungan eksternal. Untuk interpretasi dari rating ancaman dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai Rating /Rentang Skala	Interprestasi
Rating 1 atau Rentang skala $1,00 \leq \text{Rerata} < 1,80$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang tidak baik untuk merespon ancaman dalam lingkungan eksternal, sehingga nilai ancaman dari faktor ini sangat besar bagi organisasi
Rating 2 atau Rentang skala $1,80 \leq \text{Rerata} < 2,60$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang kurang baik untuk merespon ancaman dalam lingkungan

Nilai Rating /Rentang Skala	Interprestasi
	eksternal, sehingga nilai ancaman dari faktor ini cukup besar bagi organisasi
Rating 3 atau Rentang skala $2,60 \leq \text{Rerata} < 3,40$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan rata-rata untuk merespon ancaman dalam lingkungan eksternal, sehingga nilai ancaman dari faktor ini moderat/sedang bagi organisasi
Rating 4 atau Rentang skala $3,41 \leq \text{Rerata} < 4,20$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang sudah cukup baik untuk merespon ancaman dalam lingkungan eksternal, sehingga nilai ancaman dari faktor ini cukup kecil bagi organisasi
Rating 5 atau Rentang skala $4,20 \leq \text{Rerata} \leq 5,00$	Memiliki arti bahwa strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang sudah sangat baik untuk merespon ancaman dalam lingkungan eksternal, sehingga nilai ancaman dari faktor ini sangat kecil bagi organisasi

Untuk mengukur bobot dan rating dari setiap faktor internal dan eksternal dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya:

1. Nilai bobot seimbang

Metode nilai bobot seimbang sangat mudah untuk digunakan, karena nilai bobot dari masing-masing item adalah sama. Rumus yang digunakan adalah :

$$\begin{aligned}
 Ni_{\text{Peluang}} &= \frac{1}{\text{Jumlah Peluang}} \\
 &= \frac{1}{9} \\
 &= 0,111
 \end{aligned}$$

Sedangkan untuk nilai rating didasarkan pada hasil observasi dan informasi yang diperoleh dari sumber internal. Untuk nilai bobot dapat diisi sebagai berikut:

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang			
1	Program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri	0,111		
2	Biaya hidup mahasiswa yang terjangkau	0,111		
3	Lingkungan masyarakat kampus yang ramah	0,111		
4	Keberadaan dunia usaha dan dunia industri yang berkembang	0,111		
5	Animo masyarakat yang meningkat	0,111		
Total		0,555		
	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Pemberlakuan akreditasi 9 kriteria	0,111		
	Kesiapan pembelajaran di masa pandemi Covid 19	0,111		
3	Peraturan sertifikat tenaga kerja	0,111		
	Keberadaan kampus asing di Indonesia	0,111		
Total		0,445		
O-T		1,000		

2. Nilai bobot berdasarkan estimasi

Metode penentuan nilai bobot berdasarkan estimasi dilakukan dengan cara memprediksi seberapa penting item tersebut mempengaruhi organisasi. Penentuan nilai bobot dan rating pada metode ini harus

melibatkan pihak internal organisasi, sehingga hasil estimasi nilai bobot mendekati kondisi nilai riilnya. Contoh benuk estimasi nilai bobot untuk item peluang nomor 1 memiliki pengaruh 10% maka di bobot bisa dikasih nilai 0,100; item peluang nomor 2 memiliki pengaruh 11% maka di bobot bisa dikasih nilai 0,110, dan seterusnya.

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang			
1	Program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri	0,100		
2	Biaya hidup mahasiswa yang terjangkau	0,110		
3	Lingkungan masyarakat kampus yang ramah	0,160		
4	Keberadaan dunia usaha dan dunia industri yang berkembang	0,050		
5	Animo masyarakat yang meningkat	0,120		
Total		0,540		
	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Pemberlakuan akreditasi 9 kriteria	0,090		
2	Kesiapan pembelajaran di masa pandemi Covid 19	0,160		
	Peraturan sertifikat tenaga kerja	0,100		
4	Keberadaan kampus asing di Indonesia	0,110		
	Total	0,460		
	O-T	1,000		

3. Nilai bobot rata-rata berdasarkan skala prioritas

Penentuan nilai bobot rata-rata dilakukan dengan cara melibatkan beberapa stakeholder atau pemangku kepentingan (responden) untuk ikut memberikan nilai bobot dan rating. Responden yang digunakan dalam

menilai bobot dan rating berjumlah lebih dari satu. Hasil penilaian responden terhadap item bobot dan rating kemudian dibuat rata-rata untuk dimasukkan dalam tabel EFAS dan IFAS. Berikut adalah langkah perhitungannya:

a. Membuat tabel penilaian bobot dan rating

No	Item Faktor Eksternal	Penilaian Bobot						Penilaian Rating					
		Responden					Rata-rata	Responden					Rata-rata
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
1	Item 1												
2	Item 2												
3	Item 3												
4	Item 4												
5	Item 5												
	Ancaman												
1	Item 1												
2	Item 2												
3	Item 3												
4	Item 4												
Total Rata-rata													

b. Responden mengisi kolom penilaian bobot dan rating

Responden diminta untuk mengurutkan bobot dan rating dari item faktor eksternal, mulai dari bobot dan rating tertinggi hingga terendah. Untuk kasus ini, bobot tertinggi untuk peluang adalah nomor item terbesar yaitu 5 dan bobot terendah adalah 1 dan bobot tertinggi untuk ancaman adalah nomor item terbesar yaitu 4 dan bobot terendah adalah 1. Kemudian hasil penilaian responden dibuat rata-rata, dengan contoh hasil sebagai berikut:

No	Item Faktor Eksternal	Penilaian Bobot						Penilaian Rating					
		Responden					Rata- rata	Responden					Rata- rata
		Peluang	1	2	3	4		5	1	2	3	4	
1	Item 1	5	2	1	1	2	2,20	3	1	2	1	3	2,00
2	Item 2	3	1	3	2	1	2,00	2	4	1	2	2	2,20
3	Item 3	1	3	2	3	3	2,40	1	3	3	4	1	2,40
4	Item 4	2	4	4	4	5	3,80	4	2	4	5	5	4,00
5	Item 5	4	5	5	5	4	4,60	5	5	5	3	4	4,40
	Ancaman												
1	Item 1	1	2	2	2	1	1,60	1	2	1	2	1	1,40
2	Item 2	3	4	1	3	3	2,80	3	3	4	1	3	2,80
3	Item 3	2	1	3	2	2	2,00	2	1	2	3	4	2,40
4	Item 4	4	3	4	4	4	3,80	4	4	3	4	2	3,40
Total rata-rata							25,20						

c. Memasukan nilai bobot dan rating ke dalam tabel EFAS

Untuk nilai bobot item 1 pada peluang dapat diambil dari nilai rata-rata item 1 dibagi total rata-rata dari semua item peluang dan ancaman, dan seterusnya. Berikut adalah contoh perhitungannya:

No	Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
	Peluang				
1	Item 1		0,09	2,00	0,17
2	Item 2		0,08	2,20	0,17
3	Item 3		0,10	2,40	0,23
4	Item 4		0,15	4,00	0,60
5	Item 5		0,18	4,40	0,80
Total			0,60		1,98
	Ancaman		Bobot	Rating	Skor
1	Item 1		0,06	1,40	0,09
2	Item 2		0,11	2,80	0,31
3	Item 3		0,08	2,40	0,19
4	Item 4		0,15	3,40	0,51
	Total		0,40		1,10
	O-T		1,000		0,88

Perhitungan yang sama juga dilakukan untuk tabel IFAS untuk mengetahui bobot dan rating dari kekuatan dan kelemahan.

4. Nilai bobot rata-rata berdasarkan skala Likert

Untuk menghitung bobot dan rating dari faktor internal dan eksternal pada analisis SWOT, dapat dilakukan dengan menggunakan skala Likert yang dimodifikasi. Item dari faktor internal dan eksternal dibuat kuesioner dan responden memberikan penilaian terhadap item yang ada. Kuesioner analisis SWOT berfungsi sebagai instrumen untuk pengumpulan data yang akan dianalisis. Instrumen ini dibuat dengan skala pengukuran yang jelas dan direncana dengan baik. Untuk skala pengukuran dalam menggunakan skala Likert yang dimodifikasi, misalnya dapat menggunakan skor 1-4, 1-

5, 1-7 atau seterusnya. Pada kasus ini, akan digunakan skala pengukuran 1-5 dengan kategori sebagai berikut:

Skor 1 : Sangat kurang / Sangat tidak penting

Skor 2 : Kurang / Tidak penting

Skor 3 : Sedang, moderat, cukup / Cukup penting

Skor 4 : Baik / Penting

Skor 5 : Sangat baik / Sangat penting

Untuk data penilaian dari kuesioner Analisis SWOT dikategorikan menjadi dua penilaian, yaitu penilaian kondisi saat ini (bobot) dan penilaian urgensi penanganan (rating). Kondisi saat ini merupakan penilaian terhadap gambaran riil dari objek yang dianalisis, data kondisi saat ini harus dijawab dengan akurat, riil dan jujur sehingga validasi dan reliabilitas data yang diberikan dapat diandalkan. Urgensi penanganan merupakan penilaian skala prioritas yang harus atau akan dilakukan oleh objek yang diteliti. Urgensi penanganan merupakan pernyataan sikap dari

responden, dimana penilaian urgensi penanganan dapat berbeda-beda dari setiap responden.

Langkah-langkah dalam menentukan nilai bobot rata-rata berdasarkan skala Likert adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun kuesioner analisis SWOT berdasarkan item faktor internal dan eksternal

Berikut akan diberikan contoh kuesioner analisis SWOT yang didasarkan pada faktor internal dan eksternal.

KUESIONER SWOT

Keterangan Skor Penilaian

Penilaian kondisi saat ini (Bobot)			Penilaian urgensi penanganan (Rating)		
SK	:	Sangat Kurang	STP	:	Sangat Tidak Penting
K	:	Kurang	TP	:	Tidak Penting
C	:	Cukup	C	:	Cukup Penting
B	:	Baik	P	:	Penting
SB	:	Sangat Baik	SP	:	Sangat Penting

Berilah penilaian pada kolom yang sudah disediakan dengan cara memberikan tanda centang

Contoh

No	Pernyataan	Penilaian Kondisi Saat Ini					Penilaian Urgensi Penanganan				
		SK	K	C	B	SB	STP	TP	C	P	SP
1	Fasilitas belajar yang menunjang										

Kekuatan

No	Pernyataan	Penilaian Kondisi Saat Ini					Penilaian Urgensi Penanganan				
		SK	K	C	B	SB	STP	TP	C	P	S P
1	Akreditasi Perguruan Tinggi										
2	Akreditasi Program Studi										
3	Biaya UKT yang terjangkau										
4	Kerjasama prodi dengan dunia usaha dan dunia										

No	Pernyataan	Penilaian Kondisi Saat Ini					Penilaian Urgensi Penanganan				
		SK	K	C	B	SB	STP	TP	C	P	S P
	industri (DUDI)										
5	Kerjasama dengan Non Government Organization (NGO)/LSM										
6	Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka										
7	Lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan										

Kelemahan

No	Pernyataan	Penilaian Kondisi Saat Ini					Penilaian Urgensi Penanganan				
		SK	K	C	B	SB	STP	TP	C	P	SP
1	Kemampuan dosen untuk menjadi praktisi di dunia usaha dan dunia industri (DUDI) yang masih sedikit										
2	Sedikitnya dosen yang memiliki sertifikat nasional / internasional										
3	Teknologi tepat guna yang masih rendah										
4	Jumlah HAKI/paten per dosen yang masih rendah										

Peluang

No	Pernyataan	Penilaian Kondisi Saat Ini					Penilaian Urgensi Penanganan				
		SK	K	C	B	SB	STP	TP	C	P	SP
1	Program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri										
2	Biaya hidup mahasiswa yang terjangkau										
3	Lingkungan masyarakat kampus yang ramah										
4	Keberadaan dunia usaha dan dunia industri yang berkembang										
5	Animo masyarakat yang										

No	Pernyataan	Penilaian Kondisi Saat Ini					Penilaian Urgensi Penanganan				
		SK	K	C	B	SB	STP	TP	C	P	SP
	meningkat										

Ancaman/Tantangan

No	Pernyataan	Penilaian Kondisi Saat Ini					Penilaian Urgensi Penanganan				
		SK	K	C	B	SB	STP	TP	C	P	SP
1	Pemberlakuan akreditasi 9 kriteria										
2	Kesiapan pembelajaran di masa pandemi Covid 19										
3	Peraturan sertifikat tenaga kerja										
4	Keberadaan kampus asing di Indonesia										

b. Melakukan tabulasi data dari hasil penyebaran kuesioner

Data kuesioner yang telah selesai diisi oleh responden, maka selanjutnya dilakukan tabulasi data untuk dilakukan pengolahan data analisis SWOT. Berikut contoh tabulasi data yang diisi oleh responden:

IFAS	Item	Skor Penilaian Saat Ini (bobot)							Rata-rata	Skor Penilaian Urgensi Penanganan (rating)							Rata-rata
		Responden								Responden							
		1	2	3	4	5	6	7			1	2	3	4	5	6	
Kekuatan	1	4	4	5	4	4	4	5	4,29	5	4	4	5	4	5	5	4,57
	2	3	2	4	4	3	2	4	3,14	5	4	5	4	4	5	5	4,57
	3	3	4	4	5	4	4	4	4,00	3	4	3	4	5	4	4	3,86
	4	3	3	4	5	3	4	4	3,71	3	3	4	4	4	3	4	3,57
	5	3	3	3	3	3	3	4	3,14	3	3	2	3	3	3	3	2,86
	6	4	2	3	3	4	3	4	3,29	4	3	4	3	4	4	5	3,86
	7	3	4	3	3	4	3	3	3,29	4	3	4	3	4	4	4	3,71
Kelemahan	1	1	3	2	2	2	1	3	2,00	4	4	5	4	4	4	4	4,14
	2	1	2	3	2	1	1	2	1,71	4	4	3	4	4	4	3	3,71
	3	2	3	2	3	2	2	2	2,29	3	3	3	4	4	3	4	3,43
	4	2	2	1	1	2	1	2	1,57	4	4	4	4	4	5	4	4,14
Total rata-rata									32,43								

EFAS	Item	Skor Penilaian Saat Ini (bobot)							Rata-rata	Skor Penilaian Urgensi Penanganan (rating)							Rata-rata
		Responden								Responden							
		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
Peluang	1	2	3	2	2	2	1	2	2,00	4	5	4	5	4	3	4	4,14
	2	4	3	3	4	3	5	4	3,71	3	2	4	3	3	4	4	3,29
	3	5	3	5	4	3	5	4	4,14	3	4	3	4	4	4	4	3,71
	4	3	4	4	3	4	4	5	3,86	4	5	4	4	4	5	4	4,29
	5	4	4	5	3	4	4	4	4,00	4	5	4	5	4	4	5	4,43
Ancaman	1	1	2	3	2	3	3	4	2,57	4	4	5	4	4	4	4	4,14
	2	3	3	3	3	3	3	4	3,14	4	3	3	4	4	5	4	3,86
	3	3	3	3	3	3	4	3	3,14	4	3	4	4	5	3	4	3,86
	4	2	1	2	2	2	2	2	1,86	3	3	3	2	3	2	3	2,71
Total rata-rata									28,43								

c. Memasukkan data kuesioner ke dalam tabel IFAS dan EFAS

Berdasarkan hasil tabulasi data analisis SWOT, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan nilai IFAS dan EFAS. Untuk nilai bobot item 1 pada peluang dapat diambil dari nilai rata-rata penilaian saat ini pada item 1 dibagi total rata-rata dari semua item peluang dan ancaman (contoh: $4,29/32,43 = 0,132$), dan seterusnya. Selanjutnya untuk nilai rating diambil dari rata-rata penilaian urgensi penanganan. Berikut adalah contoh hasil perhitungannya:

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan			
1	Akreditasi Perguruan Tinggi	0,132	4,57	0,60
2	Akreditasi Program Studi	0,097	4,57	0,44
3	Biaya UKT yang terjangkau	0,123	3,86	0,48
4	Kerjasama prodi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI)	0,115	3,57	0,41
5	Kerjasama dengan Non Government Organization (NGO)/LSM	0,097	2,86	0,28
6	Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka	0,101	3,86	0,39
7	Lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan	0,101	3,71	0,38
Total		0,767		2,98

	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1	Kemampuan dosen untuk menjadi praktisi di dunia usaha dan dunia industri (DUDI) yang masih sedikit	0,062	4,14	0,26
2	Sedikitnya dosen yang memiliki sertifikat nasional / internasional	0,053	3,71	0,20
3	Teknologi tepat guna yang masih rendah	0,070	3,43	0,24
4	Jumlah HAKI/paten per dosen yang masih rendah	0,048	4,14	0,20
		0,233		0,89
	S-W	1,000		2,08

Hasil perhitungan IFAS ini dapat diinterpretasikan bahwa nilai IFAS yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan saat ini mampu mengelola sumber daya internal dengan baik. Sebaliknya, nilai IFAS yang semakin rendah menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan saat ini kurang mampu untuk mengelola sumber daya internalnya.

Pada kasus ini, nilai IFAS sebesar 2,08 yang menunjukkan nilai ini terbilang rendah. Apabila diinterpretasikan ke dalam nilai rentang skala dengan nilai minimal 1 maksimal 5 diperoleh rentang skala sebagai berikut:

1. Rentang skala $1,00 \leq \text{Rerata} < 1,80$ kategori sangat kurang
2. Rentang skala $1,80 \leq \text{Rerata} < 2,60$ kategori kurang
3. Rentang skala $2,60 \leq \text{Rerata} < 3,40$ kategori cukup/moderat
4. Rentang skala $3,41 \leq \text{Rerata} < 4,20$ kategori baik
5. Rentang skala $4,20 \leq \text{Rerata} \leq 5,00$ kategori sangat baik

Maka nilai IFAS sebesar 2,08 dikategorikan organisasi memiliki strategi yang kurang baik dalam mengelola sumber daya internal yang dimilikinya.

Setelah melakukan perhitungan nilai EFAS dan IFAS, maka langkah selanjutnya adalah menggambar diagram SWOT berdasarkan nilai faktor internal dan eksternal yang diperoleh dari hasil perhitungan.

Begitu juga dengan perhitungan nilai EFAS, langkah-langkahnya sama dengan perhitungan nilai IFAS di atas, dengan hasil sebagai berikut

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang			
1	Program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri	0,070	4,14	0,29
2	Biaya hidup mahasiswa yang terjangkau	0,131	3,29	0,43
3	Lingkungan masyarakat kampus yang ramah	0,146	3,71	0,54
4	Keberadaan dunia usaha dan dunia industri yang berkembang	0,136	4,29	0,58
5	Animo masyarakat yang meningkat	0,141	4,43	0,62
Total		0,623		2,47
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Pemberlakuan akreditasi 9 kriteria	0,090	4,14	0,37
2	Kesiapan pembelajaran di masa pandemi Covid 19	0,111	3,86	0,43
3	Peraturan sertifikat tenaga kerja	0,111	3,86	0,43
4	Keberadaan kampus asing di Indonesia	0,065	2,71	0,18
Total		0,377		1,40
O-T		1,000		1,06

Hasil perhitungan EFAS ini dapat diinterpretasikan bahwa nilai EFAS yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan saat ini memiliki kemampuan yang semakin baik dalam merespon lingkungan eksternal. Sebaliknya, nilai EFAS yang semakin rendah menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan saat ini memiliki kemampuan yang semakin buruk dalam merespon lingkungan eksternal.

Pada kasus ini, nilai EFAS sebesar 1,06 yang menunjukkan nilai ini terbilang rendah. Apabila

diinterpretasikan ke dalam nilai rentang skala dengan nilai minimal 1 maksimal 5 diperoleh rentang skala sebagai berikut:

1. Rentang skala $1,00 \leq \text{Rerata} < 1,80$ kategori sangat kurang
2. Rentang skala $1,80 \leq \text{Rerata} < 2,60$ kategori kurang
3. Rentang skala $2,60 \leq \text{Rerata} < 3,40$ kategori cukup/moderat
4. Rentang skala $3,41 \leq \text{Rerata} < 4,20$ kategori baik
5. Rentang skala $4,20 \leq \text{Rerata} \leq 5,00$ kategori sangat baik

Maka nilai EFAS sebesar 1,06 dikategorikan organisasi memiliki strategi yang buruk atau sangat kurang dalam merespon lingkungan eksternal.

D. Menggambar Diagram SWOT

Pada diagram SWOT terdapat empat kuadran yang menunjukkan posisi serta kondisi organisasi berdasarkan perhitungan nilai IFAS dan EFAS. Berikut arti dari setiap kuadran dalam analisis SWOT:

1. Kuadran I

Pada kuadran I memiliki arti bahwa:

- a. Memiliki titik kordinat X,Y dengan nilai (positif,positif)
- b. Menunjukkan bahwa organisasi memiliki posisi yang kuat dan memiliki banyak peluang.
- c. Organisasi direkomendasi menerapkan strategi progresif atau *growth* yang artinya organisasi dalam posisi yang prima dan mantap, sehingga dimungkinkan untuk terus menjalankan berkembang, melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan untuk meraih kemajuan secara maksimal.

2. Kuadran II

Pada kuadran II memiliki arti bahwa:

- a. Memiliki titik kordinat X,Y dengan nilai (positif,negatif)
- b. Organisasi memiliki posisi yang kuat akan tetapi menghadapi tantangan yang besar.
- c. Organisasi direkomendasi untuk melakukan strategi diversifikasi, hal ini dikarenakan bahwa organisasi memiliki posisi atau situasi yang mantap namun juga menghadapi sejumlah tantangan berat.
- d. Organisasi diharapkan mampu menerapkan berbagai strategi atau taktik untuk menghadapi tantangan yang berat, sehingga banyaknya variasi strategi dapat mengantisipasi ancaman atau tantangan yang dihadapi organisasi.

3. Kuadran III

- a. Memiliki titik kordinat X,Y dengan nilai (negatif,positif)
- b. Organisasi memiliki posisi yang lemah akan tetapi memiliki peluang yang besar.
- c. Organisasi direkomendasi menjalankan strategi *stability/ turn around*/ubah taktik. Hal ini dikarenakan organisasi berada memiliki peluang untuk dapat bangkit serta menutupi kelemahan yang dimiliki.
- d. Organisasi diharapkan melakukan strategi *turn around* atau ubah taktik, dengan cara mengubah strategi sebelumnya dan menjalankan strategi baru untuk dapat menangkap kesempatan yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

4. Kuadran IV

- a. Memiliki titik kordinat X,Y dengan nilai (negatif,negatif)

- b. Organisasi memiliki posisi yang lemah dan memiliki ancaman atau tantangan yang besar.
- c. Organisasi direkomendasi menjalankan strategi survival/defensif/bertahan. Hal ini dikarenakan kondisi organisasi terlalu dilematis dan memiliki banyak persoalan internal.
- d. Organisasi diharapkan melakukan strategi bertahan untuk mengontrol kinerja internal agar tidak semakin memburuk. Strategi ini dipertahankan secara berkesinambungan serta organisasi melakukan perbaikan secara internal untuk mengurangi dampak negatif yang mengakibatkan kinerja organisasi memburuk.

Untuk menggambar diagram SWOT maka yang perlu diperhatikan adalah posisi titik dan garis kartesius. Untuk sumbu X merupakan hasil perhitungan faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan sumbu Y merupakan faktor eksternal (peluang-ancaman). Pada perhitungan nilai IFAS dan EFAS diperoleh nilai sebagai berikut:

- Untuk nilai kekuatan (*strength/S*) sebesar 2,98
- Untuk nilai kelemahan (*weakness/W*) sebesar 0,89

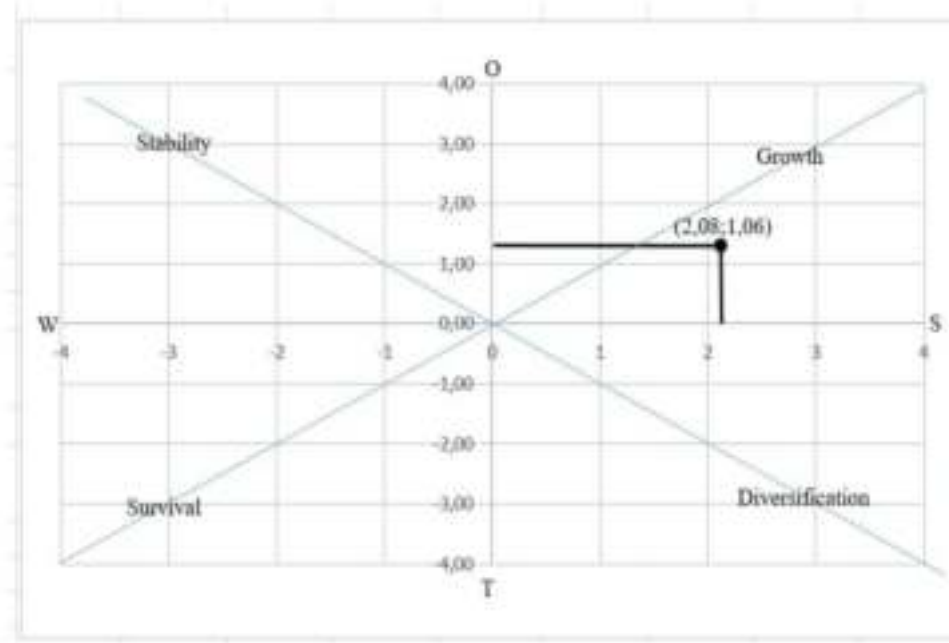
$$\begin{aligned}\text{Sehingga diperoleh nilai S-W (X)} &= 2,98 - 0,89 \\ &= 2,08\end{aligned}$$

- Untuk nilai peluang (*opportunities/O*) sebesar 2,47

- Untuk nilai ancaman (*threat/T*) sebesar 1,40

$$\begin{aligned}\text{Sehingga diperoleh nilai O-T (Y)} &= 2,47 - 1,06 \\ &= 1,06\end{aligned}$$

Dengan demikian diperoleh titik koordinat X,Y pada posisi titik (2,08;1,06) dan digambarkan dalam digram SWOT sebagai berikut:



Berdasarkan gambar diagram SWOT menunjukkan bahwa posisi organisasi berada pada kuadran 1 yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki posisi yang kuat dan memiliki banyak peluang. Organisasi direkomendasi menerapkan strategi progresif atau *growth* yang artinya organisasi dalam posisi yang prima dan mantap, sehingga dimungkinkan untuk terus menjalankan berkembang, melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan untuk meraih kemajuan secara maksimal.

BAB 6

MENYUSUN MATRIK SWOT

A. Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan alat bantu bagi manajer untuk menentukan strategi yang diambil organisasi berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang dimiliki organisasi saat ini. Matrik SWOT ini dikembangkan oleh Wheelen dan Hunger yang mengidentifikasi faktor internal/*Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan faktor eksternal/*External Factor Analysis Summary* (EFAS). Untuk identifikasi matrik SWOT dikelompokkan menjadi empat kelompok seperti gambar berikut ini



Dari hasil identifikasi faktor internal dan eksternal tersebut akan diketahui strategi yang tepat bagi organisasi, dimana dalam analisis SWOT terdapat empat tipe strategi:

- 1. S-O (kekuatan-peluang/*strength-opportunities*),
- 2. W-O (kelemahan-peluang/*weaknesses-opportunities*),
- 3. S-T (kekuatan-ancaman/*strengths-threats*),
- 4. W-T (kelemahan-ancaman/*weakness-threats*).

OT \ SW	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi S-O Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Dari matriks SWOT ini akan dapat tercipta beberapa pilihan strategi persaingan, yaitu :

1. **Strategi S-O**

Pada strategi ini menggunakan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi yang memiliki posisi ini menunjukkan bahwa organisasi dalam kondisi prima dan sangat baik. Organisasi memiliki keunggulan untuk bersaing dan memiliki peluang untuk mengembangkan organisasinya, sehingga kesempatan ini harus dimaksimalkan guna mencapai tujuan organisasi.

2. Strategi W-O

Strategi ini digunakan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang dimiliki. Tidak sedikit ditemukan bahwa organisasi memiliki peluang yang baik akan tetapi menghadapi masalah internal berupa kelemahan yang dimilikinya. Kondisi seperti ini tentunya sangat merugikan organisasi karena kehilangan kesempatan yang baik untuk mengembangkan organisasi. Untuk selanjutnya, organisasi harus memiliki kebijakan strategis untuk meminimalisasi kelemahan yang dimiliki.

3. Strategi S-T

Strategi ini menggunakan kekuatan organisasi untuk menghindari atau mengurangi adanya ancaman eksternal. Ancaman eksternal lebih banyak berasal dari pesaing potensi yang melakukan inovasi secara besar-besarn, sedangkan organisasi tidak merespon dengan strategi yang sama.

4. Strategi WT

Strategi ini lebih dikenal dengan strategi bertahan atau defensif yang menekankan pada tindakan untuk pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang berada pada posisi ini harus ekstra hati-hati dalam mengambil kebijakan, apabila kebijakan yang diambil tidak sesuai dengan kondisi internal organisasi, maka akan menambah kondisi organisasi semakin buruk.

Berikut akan diberikan contoh kasus analisis SWOT pada organisasi pendidikan:



Setelah berhasil mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang terdapat di organisasi, langkah selanjutnya adalah membuat matrik SWOT sebagai berikut:

SW OT	Kekuatan (Strengths) 1. Akreditasi Perguruan Tinggi 2. Akreditasi Program Studi 3. Biaya UKT yang terjangkau 4. Kerjasama prodi dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) 5. Kerjasama dengan Non Government Organization (NGO)/LSM 6. Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka 7. Lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan	Kelemahan (Weakness) 1. Kemampuan dosen untuk menjadi praktisi di dunia usaha dan dunia industri (DUDI) yang masih sedikit 2. Sedikitnya dosen yang memiliki sertifikat nasional / internasional 3. Teknologi tepat guna yang masih rendah 4. Jumlah HAKI/paten per dosen yang masih rendah	
	Peluang (Opportunity) 1. Program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri 2. Biaya hidup mahasiswa yang terjangkau 3. Lingkungan masyarakat kampus yang ramah 4. Keberadaan dunia usaha dan dunia industri yang berkembang 5. Animo masyarakat yang meningkat	Strategi S-O 1. Melakukan program pertukaran mahasiswa dalam dan luar negeri untuk menambah poin IKU (S1,2;O1) 2. Memperbanyak dosen untuk terjun di dunia industri dan merekrut dosen praktisi dari industri (S4,5,6,7;O4) 3. Memperluas promosi di luar Jawa untuk mendapatkan pangsa pasar baru (S3;O2,3,5) 4. Menjalankan program merdeka belajar kampus merdeka dengan menggandeng mitra (S4,6,7;O4)	Strategi W-O 1. Mewajibkan dosen memiliki sertifikat industri berstandart nasional / internasional (W1,2;O4) 2. Meningkatkan kinerja dosen melalui karya ilmiah dan implementasi TTG (W3,4;O1,4) 3. Melakukan kolaborasi riset antara perguruan tinggi dengan DUDI (W3,4;O4) 4. Melakukan publikasi terhadap prestasi dosen dan mahasiswa di bidang akademik dan non akademik (W2,3;O1,4,5)
	Ancaman (Threats) 1. Pemberlakuan akreditasi 9 kriteria 2. Kesiapan pembelajaran di masa pandemi Covid 19 3. Peraturan sertifikat	Strategi S-T 1. Melakukan penyesuaian manajemen pendidikan (S1,2,6;T1,3) 2. Melakukan inovasi pembelajaran (S2,6,7;T2) 3. Meningkatkan kompetensi dosen dan	Strategi W-T 1. Memotivasi dosen-dosen muda untuk lebih produktif dan inovatif (W3,4; T1,3) 2. Melakukan kerjasama dengan DUDI terlibat dalam Tridharma PT

tenaga kerja	menaikkan peringkat PT	(W1,2;T1,2)
4. Keberadaan kampus asing di Indonesia	(S1,2,6,7;T1,3,4)	3. Memenuhi standar minimal sesuai dengan regulasi yang ada (W2,T1)
	4. Merealisasi kegiatan dengan DUDI (S4,5,6,7;T2,3,4)	
	5. Melakukan efisiensi kegiatan untuk menekan biaya operasional (S3;T4)	

B. Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui kondisi organisasi secara riil pada saat dilakukan identifikasi dan analisis. Setelah berhasil dilakukan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang dimiliki organisasi, maka dilanjutkan dengan melakukan pemetaan posisi organisasi melalui perhitungan nilai IFAS dan EFAS. Perhitungan nilai IFAS dan EFAS ini akan memberikan informasi posisi organisasi pada saat itu dan strategi apa yang harus dijalankan organisasi di masa depan. Selain itu, perlu dilakukan matrik SWOT untuk mengetahui rencana tindakan yang akan dan perlu dilakukan organisasi.

Mengingat bahwa analisis SWOT harus dilakukan secara berkala guna mengetahui perkembangan organisasi dari waktu ke waktu, begitu juga dengan strategi yang digunakan perusahaan juga harus dilakukan evaluasi untuk dilakukan perbaikan apabila dinilai sudah tidak sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.

BAB 7

IMPLEMENTASI STRATEGI



A. Konsep Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah penjabaran dari strategi yang dipilih ke dalam tindakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis. Implementasi strategi juga didefinisikan sebagai cara di mana organisasi harus mengembangkan, memanfaatkan, dan menggabungkan struktur organisasi, sistem kontrol, dan budaya untuk mengikuti strategi yang mengarah pada keunggulan kompetitif dan kinerja yang lebih baik. Struktur organisasi mengalokasikan tugas dan peran pengembangan nilai khusus kepada anggota organisasi dan menyatakan bagaimana tugas dan peran ini dapat dikorelasikan untuk memaksimalkan efisiensi, kualitas, dan kepuasan stakeholder menuju keunggulan kompetitif.

Sistem kendali organisasi yang berupa sistem kontrol juga diperlukan dalam proses implementasi strategi. Sistem kontrol ini membantu manajer atau pimpinan organisasi dalam memotivasi pegawai untuk menjalankan program strategi sehingga menghasilkan umpan balik dan kinerja organisasi yang lebih baik. Untuk menjalankan strategis yang telah dipilih, maka harus didukung dengan budaya organisasi, sehingga strategi yang dijalankan benar-benar sesuai dengan tujuan serta nilai organisasi. Budaya organisasi mengacu pada

kumpulan nilai, sikap, norma dan kepercayaan yang dimiliki bersama oleh anggota dan kelompok organisasi. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam menerapkan strategi:

1. Mengembangkan organisasi yang berpotensi menjalankan strategi dengan sukses. Strategi yang telah ditetapkan harus dibuat skala prioritas untuk dijalankan serta dilakukan pengukuran dan evaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari strategi tersebut.
2. Pemanfaatan sumber daya yang melimpah untuk kegiatan-kegiatan penting strategi. Organisasi harus memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebagai kekuatan organisasi dan menjalankan strategi yang disesuaikan dengan kekuatan organisasi. Sumber daya yang dimiliki organisasi memiliki peran sangat penting terkait dengan kelangsungan organisasi dan kemampuan bersaing organisasi.
3. Membuat kebijakan yang mendorong strategi. Strategi organisasi harus didukung dengan manajemen yang mendukung strategi tersebut, sehingga manajemen memiliki peran untuk melakukan dan membuat kebijakan dalam implementasi strategi.
4. Menerapkan kebijakan dan program terbaik untuk perbaikan terus-menerus. Program-program strategis harus menjadi prioritas dan andalan organisasi untuk melawan pesaingnya. Organisasi harus melakukan evaluasi dan melakukan tindakan dari hasil evaluasi untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan.
5. Menghubungkan struktur penghargaan dengan pencapaian hasil. Keberhasilan dalam melakukan implementasi strategi harus mendapat perhatian dari manajemen sebagai bentuk apresiasi. Hasil yang dicapai organisasi yang melampaui target menjadi

prestasi yang luar biasa dan anggota organisasi layak mendapatkan penghargaan atas keberhasilan tersebut.

6. Memanfaatkan kepemimpinan strategis. Perencanaan strategis dan manajemen strategis yang dimiliki organisasi harus didukung dengan kepemimpinan strategis sebagai nahkoda organisasi. Kedudukan pimpinan dalam organisasi sangat penting untuk memotivasi, menginspirasi dan mengarahkan anggota organisasi sesuai dengan arah organisasi.

Strategi yang dirumuskan dengan baik akan gagal jika tidak diterapkan dengan benar, sehingga implementasi strategi dibutuhkan komitmen yang kuat dari semua anggota organisasi untuk menjalankannya. Selain itu, implementasi strategi tidak akan berhasil apabila kondisi internal organisasi yang tidak mendukung. Keberhasilan suatu strategi yang dijalankan akan sangat tergantung dari stabilitas antara strategi dan setiap dimensi organisasi seperti struktur organisasi, sistem penghargaan, proses alokasi sumber daya, dan faktor internal lainnya yang dimiliki organisasi.

Implementasi strategi menimbulkan ancaman bagi banyak manajer dan pegawai dalam suatu organisasi. Hubungan kekuasaan baru diprediksi dan dicapai. Kelompok baru (formal maupun informal) dibentuk yang nilai, sikap, kepercayaan dan perhatiannya mungkin tidak diketahui. Dengan perubahan dalam peran kekuasaan dan status, para manajer dan pegawai dapat menggunakan perilaku konfrontasi.

B. Fungsi Budaya Organisasi dalam Implementasi Strategis

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi yang akan mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam proses

implementasi strategis organisasi, dimana banyak organisasi yang berhasil menjalankan program strategis karena telah memiliki budaya organisasi yang kuat dan dijalankan oleh anggota organisasi.

Schein (1985) yang dikutip Luthans (2002) memberikan batasan yang komprehensif tentang budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Pengertian budaya organisasi dari Schein dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya produktivitas suatu perusahaan dihasilkan oleh asumsi-asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Budaya dapat dipandang sebagai pengertian yang unik karena tidak diucapkan terhadap anggota kelompok. Lebih dari itu, budaya menggambarkan atensi untuk menghadapi kehidupan organisasi yang kurang diperhatikan sebelumnya dan melalui pembagian interpretasi yang berfokus pada kegiatan. Organisasi mempunyai bentuk struktur formal dan juga kekuatan informal yang membuat bentuk dan tingkah laku dalam organisasi menjadi khas. Pendekatan yang populer mengenai aspek-aspek informal dalam organisasi secara kolektif dipandang sebagai budaya organisasi.

Colquitt (2009), menjelaskan budaya organisasi sebagai bagian dari suatu pengetahuan sosial dalam sebuah bentuk sikap dan perilaku dari pegawainya.

Slocum (2009), mendefinisikan budaya organisasi mencerminkan bagian dari pembelajaran nilai, kepercayaan dan sikap dari para anggotanya. Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi yang akan membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi (*group*) terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik dari hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul dari hasil bersama dari para anggota organisasinya agar dapat tetap bertahan (Hasibuan, 2009). Menurut Torang (2013), budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari dimensi keyakinan (*belief*), norma (*norm*), nilai (*value*) dan sistem (*system*) yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk beraktivitas dalam organisasi.

Luthans (2002) yang dikutip Torang (2013) budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama, contoh khususnya adalah kualitas produk yang tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi.

4. **Filosofi.** Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai dan atau pelanggan diperlakukan.
5. **Aturan.** Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. **Iklim organisasi.** Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Luthans juga mengatakan bahwa masing-masing karakteristik tersebut punya kontroversi dan tingkat dukungan penelitian yang berbeda-beda. Menurut Robbins & Coulter (2009), terdapat tujuh karakter utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Inovasi dan pengambilan resiko.** Sejauhmana pegawai didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. **Perhatian terhadap detail.** Sejauhmana pegawai diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. **Orientasi hasil.** Sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. **Orientasi orang.** Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. **Orientasi tim.** Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. **Keagresifan.** Berkaitan dengan agresivitas pegawai.
7. **Stabilitas.** Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Siagian (2008) menyimpulkan 5 (lima) fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut:

1. Penentu batas-batas berperilaku

Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogyanya ditampilkan, dan perilaku yang harus dielakkan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, kriteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh. Singkatnya, menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.

2. Menentukan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi

Budaya organisasi menuntut anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi yang bersangkutan.

3. Penumbuhan komitmen

Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi tersebut. Kesiediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi akan melicinkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan, dan

kepentingan pribadinya.

4. Pemeliharaan stabilitas organisasional

Kiranya mudah untuk memahami, bahwa keberhasilan akan lebih mudah diraih masalah lebih mudah terpecahkan, dan iklim kerjasama dapat dipelihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi. Artinya jika organisasi selalu atau sering menghadapi goncangan apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengharapkan terwujudnya stabilitas organisasi. Sulit pulalah kiranya untuk mengharapkan organisasi yang tidak stabil menjadi organisasi yang produktif. Pentingnya persatuan harus ditekankan.

5. Mekanisme pengawasan

Jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga sebagai instrumen pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan. Alasannya ialah karena para anggota organisasi menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif. Dengan kata lain para pegawai mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri (*self controlling dan self monitoring*).

Torang (2013), budaya organisasi memiliki dua fungsi, yaitu :

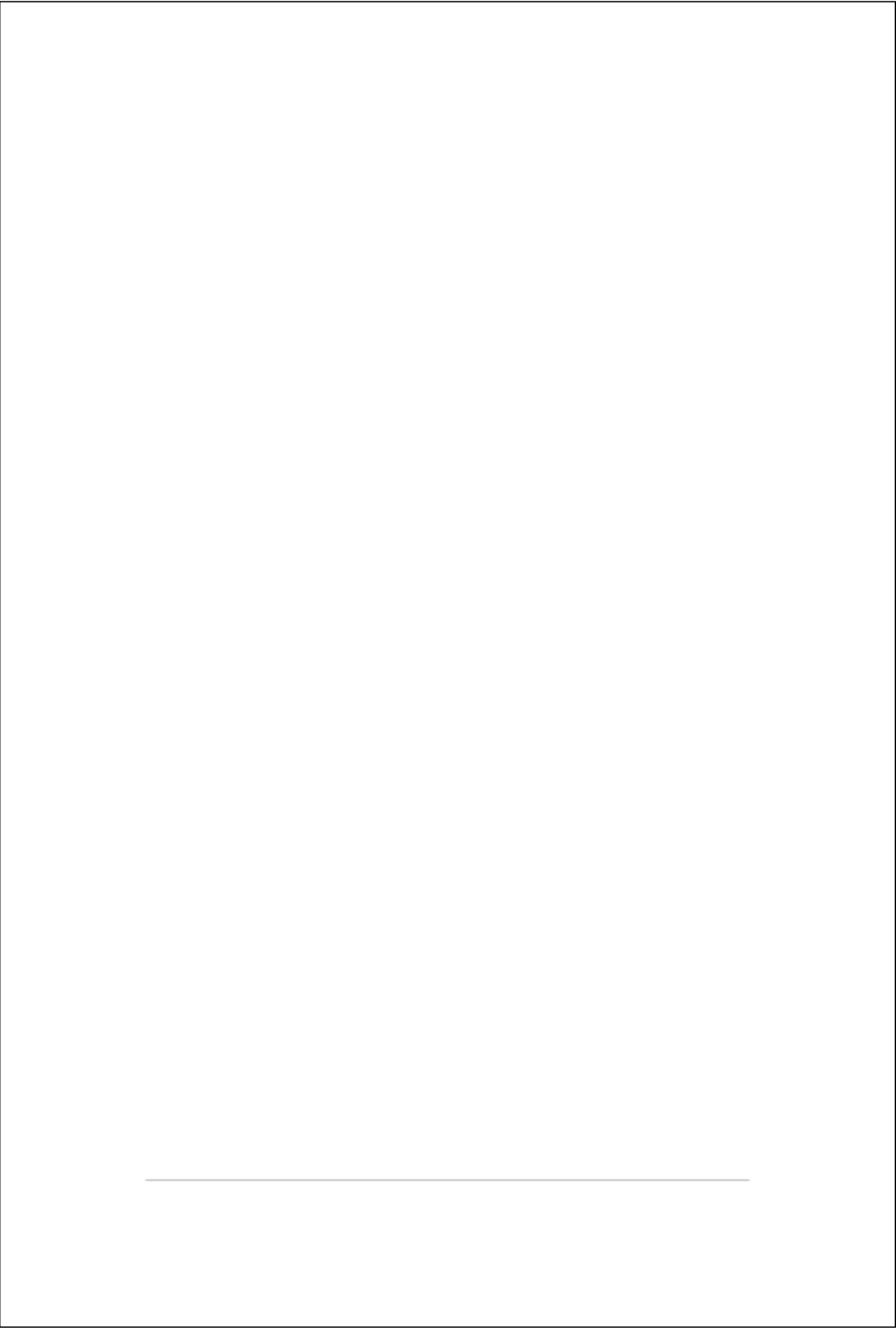
1. Sebagai proses internal, di mana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerjasama secara efektif.

2. Sebagai proses adaptasi eksternal, di mana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespon perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

Kreitner & Kinicki yang dikutip Torang (2013) mengidentifikasi empat fungsi budaya organisasi:

1. Memberi identitas anggota organisasi dan menjadikannya sebagai sebuah magnet.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif seperti memberikan gaji yang tinggi agar produktivitas juga tinggi.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial dan komitmen kerja keras untuk memajukan perusahaan (organisasi).
4. Sebagai alat yang memberi pengertian dan saling membantu antar anggota untuk memahami lingkungan.

Beberapa deskripsi tentang fungsi budaya organisasi pada uraian sebelumnya, mengindikasikan beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan ada bersifat saling melengkapi. Dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah mengindikasikan: identitas anggota, komitmen kolektif, stabilitas sistem, membangun kebersamaan dalam menghadapi tantangan baik internal maupun eksternal. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat kuat untuk menjalankan implementasi strategi yang terkait dengan komitmen bersama, menjaga stabilitas organisasi, kebersamaan dalam bekerja dan kemauan yang kuat dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal yang muncul.



BAB 8

EVALUASI STRATEGI



A. Konsep Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi sama pentingnya dengan perumusan strategi karena menyoroti efisiensi dan efektivitas rencana komprehensif dalam mencapai hasil yang diinginkan. Para manajer juga dapat menilai kesesuaian strategi saat ini dalam dunia yang dinamis saat ini dengan inovasi sosio-ekonomi, politik dan teknologi. Evaluasi strategis adalah tahap terakhir dari manajemen strategis.

Evaluasi strategis penting karena berbagai faktor seperti mengembangkan masukan untuk perencanaan strategis baru, dorongan untuk umpan balik, penilaian dan penghargaan, pengembangan proses manajemen strategis, menilai validitas pilihan strategis, dan sebagainya. Proses evaluasi strategi terdiri dari langkah-langkah berikut ini:

1. Memperbaiki tolok ukur kinerja

Organisasi harus memiliki tolok ukur kinerja yang dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif untuk penilaian kinerja yang komprehensif. Kriteria kuantitatif meliputi penentuan laba bersih, ROI, laba per saham, biaya produksi, tingkat keluar masuk pegawai, dan sebagainya. Untuk tolok ukur dengan kriteria kualitatif adalah evaluasi subjektif dari faktor-faktor seperti:

keterampilan dan kompetensi, potensi pengambilan risiko, fleksibilitas, dan sebagainya. Tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja harus selalu dievaluasi kebutuhannya, sehingga pengukuran kinerja lebih efektif. Perbaikan tolok ukur kinerja akan memudahkan organisasi dalam mengolah informasi yang dibutuhkan, sehingga relevansi alat pengukur kinerja sesuai dengan kondisi organisasi saat ini.

2. Pengukuran kinerja

Kinerja standar adalah tolok ukur yang dengannya kinerja sebenarnya akan dibandingkan. Pengukuran kinerja sering menjadi masalah bagi beberapa organisasi yang kompleks, dimana banyak organisasi yang tidak memiliki sistem pelaporan dan komunikasi yang baik dalam mengukur kinerja. Selain itu, pemilihan metode pengukuran kinerja menjadi sangat penting untuk ditetapkan dan dijalankan serta pemilihan metode pengukuran harus disesuaikan dengan kondisi organisasi saat ini.

Pemilihan variabel-variabel dalam pengukuran kinerja harus dibuat sehingga pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan tepat dan pengukuran harus dilakukan pada waktu yang tepat jika tidak evaluasi tidak akan memenuhi tujuannya. Untuk mengukur kinerja, laporan keuangan seperti: neraca, laba rugi harus dibuat setiap tahun.

3. Menganalisis item pengukuran

Saat mengukur kinerja aktual dan membandingkannya dengan kinerja standar, mungkin ada item-item yang harus dianalisis. Para ahli strategi harus menyebutkan tingkat batas toleransi di mana perbedaan antara kinerja aktual dan standar dapat diterima. Deviasi positif menunjukkan kinerja yang lebih baik tetapi biasanya selalu melebihi target. Deviasi negatif

menjadi masalah yang memprihatinkan karena mengindikasikan penurunan kinerja. Sehingga dalam hal ini ahli strategi harus menemukan penyebab penyimpangan dan harus mengambil tindakan korektif untuk mengatasinya.

4. Mengambil tindakan korektif

Setelah penyimpangan kinerja teridentifikasi, penting untuk merencanakan tindakan korektif. Jika kinerja secara konsisten kurang dari kinerja yang diinginkan, ahli strategi harus melakukan analisis rinci tentang faktor-faktor yang bertanggung jawab atas kinerja tersebut. Jika ahli strategi menemukan bahwa potensi organisasi tidak sesuai dengan persyaratan kinerja, maka standar harus diturunkan. Tindakan korektif jangka panjang dan drastis lainnya adalah merumuskan kembali strategi yang membutuhkan kembali ke proses manajemen strategis, membingkai ulang rencana sesuai dengan tren alokasi sumber daya baru dan akibatnya berarti pergi ke titik awal proses manajemen strategis.

Proses evaluasi strategi sering diabaikan dalam proses manajemen strategis secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena organisasi memiliki kesibukan dalam tahap perencanaan awal, dan menjalankan strategi tanpa memperhatikan waktu untuk dilakukan evaluasi. Kegiatan evaluasi yang diabaikan akan berdampak pada strategi yang tidak terkontrol dan tidak sinkron dengan perubahan kondisi organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Pada proses evaluasi strategi melibatkan analisis rencana strategis dan menilai seberapa baik strategi telah melakukan pencapaian tujuan dalam strategi yang dijalankan. Evaluasi strategi adalah alat analisis internal dan harus digunakan sebagai bagian dari analisis strategis yang lebih luas untuk organisasi saat membuat keputusan

tentang strategi yang dijalankan. Untuk memulai proses evaluasi strategi, maka perlu dijawab pertanyaan-pertanyaan seperti:

1. Seberapa jauh kemajuan yang telah dibuat menuju visi organisasi?
2. Apakah penerepan fokus strategis utama yang dijalankan masih relevan dengan kondisi internal dan eksternal organisasi?
3. Manakah dari sasaran organisasi yang telah diselesaikan?
4. Tujuan mana yang tidak lagi dibutuhkan?
5. Apakah organisasi memiliki prioritas program yang cukup untuk menyampaikan tujuan yang tidak lengkap?
6. Apakah *Key Performance Indicator* (KPI) masih efektif untuk mengukur kemajuan menuju tujuan organisasi?
7. Ketika gagal mencapai target, mengapa kegagalan ini terjadi?

Tujuh pertanyaan ini perlu dijawab sebagai bahan atau dasar dalam melakukan evaluasi strategi. Apabila ketujuh pertanyaan ini memiliki jawaban yang masih relevan dengan kondisi internal dan eksternal organisasi, maka kegiatan evaluasi belum urgen untuk dilakukan. Mengingat bahwa kegiatan organisasi dapat dilakukan minimal 1-2 tahun sekali dan dilakukan secara berkesinambungan guna mendapatkan umpan balik untuk perbaikan organisasi.

B. Metode Pengukuran Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi harus diketahui setiap tahunnya guna mendapatkan informasi yang akurat terkait posisi dan perkembangan organisasi terhadap pesaingnya. Pengukuran kinerja terbagi menjadi dua hal, yaitu kinerja anggota organisasi dan kinerja organisasi

secara keseluruhan. Untuk penilaian kinerja anggota organisasi/pegawai memiliki beberapa manfaat, diantaranya:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan pekerja yang berprestasi, memberi sanksi bagi pekerja yang kurang atau tidak berprestasi, melatih, memutasikan, atau mendisiplinkan pekerja serta untuk memberikan atau menunda kenaikan imbalan atau balasa jasa. Dengan kata lain penilaian kinerja berfungsi sebagai masukan utama dalam penerapan *system reward and punishment* yang bersifat formal.
2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebuah alat tes. Caranya, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian atas kinerja untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa skor tes dapat memprediksi kinerja. Meskipun demikian, jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara benar, atau jika ada pertimbangan lain yang mempengaruhi hasil penilaian kinerja, maka penilaian kinerja tidak dapat digunakan secara sah untuk tujuan apapun.
3. Memberikan umpan balik kepada pegawai, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir.
4. Penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan untuk pengembangan kompetensi pekerja.
5. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi. Penilaian kinerja dapat melakukan hal ini dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan syarat-syarat lain yang perlu dipertimbangkan dengan seleksi. Penilaian kinerja dapat pula menjadi dasar untuk membedakan pekerja

efektif dan tidak efektif. Oleh karena itu, penilaian kinerja lebih menggambarkan awal dari sebuah proses daripada sebagai sebuah produk akhir.

Hasibuan (2005), unsur-unsur yang dinilai meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab. Penilaian kinerja dilakukan melalui serangkaian langkah sistematis. Langkah-langkah proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut: mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja, menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam sebuah pekerjaan (analisis responden), memeriksa tugas-tugas yang dijalankan, menilai kinerja, membicarakan hasil penilaian dengan pegawai. Syarat-syarat penilai (*appraiser*) adalah sebagai berikut :

1. Penilai harus jujur, adil, obyektif, dan mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai upaya penilaiannya sesuai dengan realitas / fakta yang ada. Penilai harus memiliki kompetensi sesuai dengan objek dan subjek yang dinilainya.
2. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas dasar benar atau salah (*right or wrong*), baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil dan obyektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas dasar suka atau tidak suka (*like or dislike*).
3. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap pegawai yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

4. Penilai harus mempunyai kewenangan (*authority*) formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Persoalan siapa yang akan melakukan penilaian kinerja pegawai, secara umum dikenal penilai informal dan penilai formal, sebagai berikut :

1. Penilai informal, yaitu penilai (tanpa *authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing pegawai baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen, dan atau rekanan. Hasil penilaian mereka sangat obyektif dan bermanfaat untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijakan selanjutnya.
2. Penilai formal, yaitu seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijakan selanjutnya terhadap setiap individu pegawai. Hasil penilaian formal inilah yang akan dipakai sebagai dasar penentuan nasib setiap pegawai apakah dipindahkan secara vertical/horizontal, diberhentikan, atau balas jasanya dinaikkan. Penilai formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilai kolektif. Penilai Individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap pegawai yang menjadi bawahannya, apakah baik, sedang atau kurang. Hasil penilaian kemudian diajukan kepada atas penilai untuk disahkan/ditandatangani. Penilai Kolektif adalah tim/kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian prestasi pegawai dan menetapkan kebijakan selanjutnya terhadap

pegawai tersebut. Hasil penilaian semacam ini akan lebih obyektif karena nilai akhir merupakan rata-rata dari penilai yang kolektif tersebut.

Marwansyah (2010), ada beberapa kemungkinan tentang siapa yang dapat melakukan penilaian kinerja, yaitu atasan langsung, rekan kerja, bawahan, penilaian kelompok, penilaian oleh diri sendiri atau kombinasi. Nawawi (2011), persyaratan yang harus dipenuhi penilaian kinerja agar memperoleh hasil yang obyektif dan sesuai dengan tujuannya, adalah sebagai berikut: persyaratan relevansi, persyaratan sensitivitas, persyaratan reliabilitas, persyaratan akseptabel dan persyaratan praktis.

1. Persyaratan relevansi. Persyaratan relevansi maksudnya adalah tugas-tugas yang dinilai dalam penilaian kinerja harus relevan (sesuai) dengan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja. Tugas-tugas yang dinilai harus sesuai dengan volume dan beban kerja yang harus dilaksanakan oleh pekerja yang dinilai atau direviu pelaksanaannya. Tugas yang dinilai bukan yang harus dikerjakan pekerja lain atau di luar tugas-tugas pokok pekerja yang dinilai.
2. Persyaratan sensitivitas pada dasarnya berarti penilaian kinerja harus memiliki kepekaan dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif, dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara individual maupun kelompok. Pertanyaan dalam penilaian kinerja harus memiliki kemungkinan memperoleh jawaban, atau gejala yang diamati harus dapat dikategorikan, dalam suatu skala dengan rentangan dari kondisi pelaksanaan tugas.
3. Persyaratan reliabilitas. Penilaian kinerja harus memenuhi persyaratan reliabilitas adalah Penilaian Kinerja yang baik harus konsisten hasilnya jika

dilakukan berulang-ulang dalam menilai seorang pekerja. Bersamaan dengan itu harus konsisten pula dalam memberikan dan menetapkan konsekuensi berdasarkan hasilnya bagi setiap pekerja. Di samping itu reliabilitas penilaian kinerja harus diartikan juga bahwa hasil yang dicapai seorang pekerja secara individual, tidak dipengaruhi dan mempengaruhi hasil yang dicapai oleh pekerja lain.

4. Persyaratan akseptabel. Persyaratan akseptabel berarti penilaian kinerja harus mampu mendefinisikan secara jelas dan tepat mengenai bentuk dan tingkatan perilaku/kegiatan dalam pelaksanaan pekerjaan di bidangnya masing-masing, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Rumusan perilaku dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, kemudian dijadikan standar pekerjaan untuk menilai bagaimana para pekerja melaksanakannya. Dengan kata lain, bentuk-bentuk perilaku dalam pelaksanaan pekerjaan, sama dengan bentuk-bentuk perilaku yang hendak dinilai, sehingga penilaian kinerja dapat diterima atau terpakai, karena dapat dijawab atau diamati gejala-gejalanya.
5. Persyaratan praktis. Penilaian kinerja harus memenuhi persyaratan praktis maksudnya adalah bahwa penilaian kinerja harus dirancang dalam bentuk yang mudah melaksanakannya, baik dari sudut penilai maupun pekerja yang dinilai. Bagi penilai berarti mudah melaksanakan dan menafsirkan hasilnya. Sedangkan bagi pekerja yang dinilai berarti penilaian kinerja harus mudah dalam mengerjakannya. Selanjutnya penilaian kinerja harus mudah pula dalam pengadministrasiannya, seperti mudah memberikan skor (nilai), sederhana formatnya dan lain sebagainya.

C. Metode Sistem Penilaian Kinerja

Beberapa jenis metode penilaian kinerja yang biasa dipakai adalah sebagai berikut:

1. Metode uraian ringkas

Metode ini dilakukan dengan cara meminta/memerintahkan kepada pekerja yang dinilai, untuk menguraikan secara ringkas mengenai segala sesuatu yang telah dikerjakannya selama suatu jangka waktu tertentu. Dalam instruksinya harus jelas mengenai apa saja yang harus diuraikan oleh pekerja yang dinilai, agar tidak menguraikan sesuatu yang tidak perlu, tidak ada hubungannya dengan pekerjaan atau menyimpang dari maksud penilaian kinerja.

2. Metode ranking/skala nilai dan membandingkan.

Metode ini dilakukan dengan menetapkan aspek-aspek yang hendak dinilai, diiringi dengan nilai berupa angka dari 1,0 sampai dengan 7,0, yang diartikan semakin tinggi angkanya menunjukkan gejala (aspek) yang dinilai semakin baik/tinggi atau semakin efektif. Sebaliknya semakin kecil nilai/angkanya berarti semakin buruk/rendah atau tidak efektif. Metode ini efektif untuk membandingkan antar pegawai. Ranking dilakukan dengan menempatkan pekerja yang memperoleh nilai terbesar pada ranking satu, dan seterusnya yang terkecil mendapat nomor ranking terakhir. Ranking dapat dilakukan untuk setiap aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja. Metode skala nilai ini kurang efektif digunakan dalam penilaian kinerja untuk memperoleh umpan balik, karena cara melaksanakan pekerjaan tidak dinyatakan secara rinci.

3. Metode daftar cek (*check list*) perilaku

Daftar cek (*check list*) adalah sebuah daftar yang berisi sejumlah perilaku yang harus dilaksanakan dalam bekerja menurut pembagian masing-masing di

lingkungan sebuah perusahaan. Daftar ini dipergunakan untuk mengamati perilaku pekerja, dengan memberikan tanda/symbol tertentu bilamana perilaku yang dimaksud dilaksanakan, pada kolom yang sesuai dengan kualitasnya.

Metode ini mudah menggunakannya dan berkaitan langsung dengan analisis pekerjaan, karena di dalamnya telah terdapat secara rinci tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk setiap pekerjaan/jabatan. Di samping itu metode ini meskipun bersifat kualitatif, namun mudah dikuantitatifkan untuk kepentingan analisis kuantitatif. Sedang hasilnya dapat digunakan untuk membandingkan antara para pekerja. Kelemahan metode ini dapat terjadi pada penilai, karena penilai yang satu dengan penilai lainnya mungkin akan memberikan penafsiran yang berbeda pada satu respon yang dinilai.

4. Metode distribusi/sebaran kemampuan

Metode ini bermaksud untuk mengetahui semua aspek dalam kemampuan pekerja secara individual dengan menempatkannya di dalam grafik untuk mengetahui posisinya dalam sebaran/distribusi kurve normal, atau kurve yang miring ke kanan (positif) atau kurve yang miring ke kiri (negatif). Nilai/angka untuk membuat kurva sebaran kemampuan dapat diperoleh dari jumlah keseluruhan dari nilai/angka semua aspek yang dinilai dan dapat pula hanya untuk salah satu aspek atau masing-masing aspek yang dinilai. Metode ini efektif untuk membandingkan kemampuan pekerja secara individual.

5. Metode grafik skala nilai

Metode ini menggabungkan antara metode skala nilai dengan metode sebaran kemampuan dalam bekerja. Dengan demikian banyak kelemahan yang menyebabkan

kan masing-masing tidak efektif untuk suatu kepentingan dalam penilaian kinerja dapat diatasi. Penggunaannya sederhana, karena nilai/angka untuk pembuatan grafik tentang sebaran kemampuan, dapat menggunakan nilai/angka dari skala nilai. Metode ini dapat dipergunakan secara efektif untuk mendapatkan umpan balik, baik bagi pekerja yang dinilai maupun para manajer masing-masing. Informasi sebagai umpan balik (*feed back*) yang dapat diperoleh selain tentang kekuatan dan kelemahan dalam melaksanakan pekerjaan, juga mengenai posisi kemampuan pekerja dibandingkan dengan kemampuan pekerja lain secara individual. Dari dimensi penilaian mudah menafsirkannya, karena skala nilai memberikan gambaran yang jelas mengenai aspek-aspek kemampuan kerja yang dinilai.

6. Metode pencatatan kejadian penting

Metode ini dilaksanakan dengan menyediakan lembaran kertas kosong, untuk mencatat sewaktu-waktu pelaksanaan pekerjaan oleh seorang dan setiap pekerja, yang menunjukkan kelebihan atau kekurangannya. Pencatatan berkala ini dilakukan selama periode penilaian kinerja, yakni antara selesainya penilaian kinerja yang satu sampai yang berikutnya.

7. Metode manajemen berorientasi pada hasil (*Management by Objective*/MBO)

Manajemen berorientasi pada hasil atau *Management by Objective* disingkat MBO atau Manajemen Berdasarkan Sasaran adalah filosofi manajemen yang menekankan pada penentuan tujuan yang disepakati bersama oleh atasan dan bawahan, dan penggunaan tujuan ini sebagai dasar utama bagi upaya pemberian motivasi, evaluasi dan pengendalian/pengawasan.

MBO mencakup penetapan tujuan-tujuan spesifik yang terukur bersama-sama dengan setiap pegawai, dan kemudian pemeriksaan berkala atas kemajuan pencapaiannya.

Secara umum, istilah MBO digunakan untuk program penetapan tujuan dan penilaian komprehensif yang diterapkan pada seluruh bagian organisasi, yang terdiri atas enam langkah, yaitu Menetapkan tujuan organisasi, Menetapkan tujuan departemen/bagian, Mendiskusikan tujuan unit kerja, Mendefinisikan hasil-hasil yang ingin dicapai (menetapkan tujuan individu), Pemantauan atau pemeriksaan kinerja, Memberikan umpan balik. Umpan balik mempunyai tiga tujuan, yaitu :

- a. Sebagai faktor motivasi dan member peluang kepada penyelia untuk mendorong pegawai kearah kinerja yang diharapkan.
- b. Sebagai umpan balik konstruktif yang sangat diperlukan untuk mengubah perilaku.
- c. Mendorong terciptanya keadilan dan akurasi dalam penilaian.

Metode MBO ini dilakukan dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dalam pelaksanaan dan tujuan berupa sasaran atau target yang harus dicapai selama suatu periode tertentu. Perbandingan ini tidak saja dari segi kuantitasnya, tetapi juga dari segi kualitas, yang terlihat dari kontinuitas/kesinambungan pemasarannya. Dari segi kuantitas dilakukan dengan membandingkan jumlah produk berupa barang, dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya untuk satu periode produksi. Apabila jumlah produk yang dicapai sama atau melampaui target yang ditetapkan, maka dapat disimpulkan bahwa para pekerja telah melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan

efisien. Demikian pula sebaliknya, apabila jumlah produk yang dicapai kurang dari target yang ditetapkan, berarti para pekerja belum/tidak melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

8. Metode penyusunan dan reviu perencanaan pekerjaan.
Metode ini sebenarnya berfokus pada proses, tidak pada hasil/sasaran, dan cenderung pada penerapan manajemen pengendalian mutu terpadu (*Total Quality Management* atau TQM). Akan tetapi karena proses ini berpengaruh pada hasil, maka agak sulit dibedakan penilaian kinerja yang berorientasi pada hasil. Pengertian berfokus pada proses maksudnya adalah bagaimana kerja yang akan berlangsung sebagai rangkaian kegiatan direncanakan, untuk menghasilkan sesuatu produk yang berkualitas. Apabila produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan target dan atau dengan kualitas yang telah ditetapkan, berarti pekerjaan berlangsung tidak/belum efektif dan efisien, karena perencanaan kerja yang tidak relevan. Untuk itu perlu dilakukan reviu perencanaan kerja, secara bersama-sama antara supervisor dengan para pekerja bawahannya, dengan memperbaiki kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangan dalam bekerja. Demikian juga jika dicapai hasil yang menunjukkan kesuksesan, reviu dilakukan untuk mengungkapkan aspek-aspek positif dari pelaksanaan pekerjaan untuk dipertahankan dan dikembangkan.

Tujuan umum manajemen kinerja, menurut Armstrong yang dikutip oleh Marwansyah (2010) adalah untuk mengembangkan kapasitas manusia agar dapat memenuhi dan melampaui harapan dan memujudkan potensi mereka sepenuhnya, sehingga bermanfaat bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Manfaat manajemen kinerja adalah memberikan kejelasan tentang kinerja seperti apa yang diharapkan dari pegawai (*performance*

expectations), memfasilitasi tercapainya kinerja yang diharapkan dan meningkatkan kualitas hubungan kerja antara manajer dengan pegawai.

Sistem penilaian kinerja terdiri dari beberapa unsur yaitu standar kinerja, ukuran-ukuran kinerja, penilaian kinerja, umpan balik pegawai, kinerja pegawai. Standar kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengukur kinerja. Tujuan atau kegunaan penilaian kinerja antara lain adalah:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan-keputusan SDM untuk kepentingan promosi, pelatihan dan imbalan bagi pegawai.
2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan sebuah alat tes.
3. Memberikan umpan balik kepada pegawai, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi, motivasi dan pengembangan karir.
4. Bila kebutuhan pengembangan pekerja dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu penentuan tujuan program pelatihan.
5. Jika tingkat kinerja pegawai dan ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasi.

Hansen & Mowen (2000), tujuan penilaian kinerja (*performance appraisal*) dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Penilaian kinerja bersifat *evaluation*, apabila hasil penilaian kinerja tersebut digunakan sebagai : sebagai dasar pemberian kompensasi, sebagai *staffing decision* dan sebagai dasar evaluasi sistem seleksi. Penilaian kinerja akan bersifat *development*, apabila hasil penilaian kinerja tersebut digunakan sebagai upaya untuk mengukur : prestasi riil yang dicapai individu, kelemahan-

kelemahan individu yang menghambat kinerja dan prestasi-prestasi yang harus dikembangkan individu.

Salah satu metode penilaian kinerja adalah penilaian 360 derajat. Menurut penelusuran Dudgeon, bahwa penilaian 360 derajat berasal dari angkatan darat Amerika Serikat di tahun 1970-an. Di sini para peneliti militer menyimpulkan bahwa, opini atau penilaian rekan kerja merupakan indikator yang lebih akurat tentang kemampuan seorang prajurit, daripada penilaian atasan. Istilah 360 derajat digunakan untuk menggambarkan semua arah umpan balik yang berasal dari gabungan penilaian rekan kerja, bawahan, atasan dan kadang-kadang juga konsumen.

Robbins & Timothy (2008), *The 360-degree Appraisal is an appraisal device that seeks performance feedback from such sources as oneself, bosses, peers, team members, customers and suppliers*. Penilaian 360 derajat adalah sebuah perangkat penilaian yang mencari umpan balik kinerja dari sumber seperti diri sendiri, bos, teman sebaya, anggota tim, pelanggan dan pemasok. Penilaian 360 derajat (*360-degree appraisal*) adalah suatu sistem penilaian, dimana nilai-nilai kinerja dikumpulkan secara simultan dari bawahan, kolega kerja, penyelia dan pegawai itu sendiri (Simamora, 2006). Fokus dari sistem penilaian 360 derajat ini adalah evaluasi kompetensi yang relevan untuk pelaksanaan pekerjaan dalam terminologi berperilaku yang berfaedah.

Selanjutnya sistem penilaian kinerja pegawai yang baru dengan menggunakan format *key performance indicator* (KPI) individu adalah suatu sistem penilaian kinerja individu pegawai, yang diawali dengan pembuatan KPI individu beserta target-targetnya, *coaching* dan *conselling*, dan selanjutnya dilakukan penilaian pencapaian target-target KPI individu pada akhir tahun,

yang pelaksanaannya dilakukan oleh atasan dan yang bersangkutan. Pembuatan KPI individu mengacu 3 (tiga) jenis KPI, yaitu KPI Strategis, KPI Rutin dan KPI *Task Force*. KPI strategis adalah KPI yang merupakan hasil turunan (*derivative*) atau hasil *cascading* dari KPI Direksi dan KPI yang terdapat dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). KPI Rutin adalah KPI yang berasal dari tugas pokok fungsi unit kerjanya. KPI *Taskforce* adalah KPI dari tugas-tugas tambahan dari perusahaan. KPI strategis dan KPI Rutin mempunyai bobot 100 %, sedangkan KPI *Taskforce* mempunyai bobot maksimal 10%, dan hanya dihitung ketika pencapaian KPI Strategis dan KPI Rutin belum mencapai 100%. Penilaian KPI individu pegawai ini dilaksanakan satu kali dalam satu tahun, yaitu pada periode bulan Januari sampai dengan bulan April. Sebagai penilai adalah atasan langsung yang bersangkutan, yang selanjutnya nilai KPI Individu ini disetorkan ke Departemen Pengembangan Karir dan Kinerja.

Skala nilai KPI individu pegawai adalah dari angka 0 (nol) sampai dengan angka 4 (empat). Nilai KPI individu ini mencerminkan tingkat pencapaian target-target KPI yang sudah ditetapkan, sebagai berikut :
Konversi Tingkat Pencapaian Target KPI Individu terhadap Nilai KPI Individu

No	Tingkat Pencapaian Target KPI Individu (%)	Nilai KPI Individu
1	Pencapaian KPI Individu < = 70 %	0
2	70 % < Pencapaian KPI Individu < = 80 %	1
3	80 % < Pencapaian KPI Individu < = 90 %	2
4	90 % < Pencapaian KPI Individu < = 100 %	3
5	100 % < Pencapaian KPI Individu	4

Sistem penilaian kinerja dan pelaksanaan dapat menghadapi sejumlah masalah, yang berhubungan dengan sistem penilaian kinerja itu sendiri, para penilai, interpretasi atas sistem penilaian kinerja dan unsur-unsurnya, dan aspek-aspek lain. Beberapa masalah yang kerap dijumpai, sebagai berikut :

1. Kurangnya obyektivitas

Salah satu kelemahan pokok metode penilaian kinerja tradisional adalah kurangnya obyektivitas, meskipun dalam metode penilaian kinerja apapun subyektivitas tetap tidak bisa sepenuhnya dihindari.

2. Kesalahan 'halo' atau *halo error* atau *halo effect*

Halo error atau *halo effect* terjadi apabila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum, baik atau buruk, berdasarkan faktor tunggal itu. Sekali kesan menyeluruh (baik atau buruk) tentang seorang dirumuskan, kesan ini kemudian akan mewarnai seluruh aspek penilaian kinerja.

3. Penilai terlalu lunak (*leniency*)

Leniency adalah kecenderungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang yang tidak berhak mendapatkannya.

4. Penilai terlalu ketat (*strictness*)

Strictness adalah sikap yang terlalu kritis atas kinerja pekerja.

5. Kecenderungan memberikan nilai tengah (*central tendency*)

Central tendency adalah kecenderungan untuk memberikan nilai tengah kepada pekerja. Kesalahan ini terjadi bila pekerja diberi nilai rata-rata secara tidak tepat, atau di tengah-tengah skala penilaian.

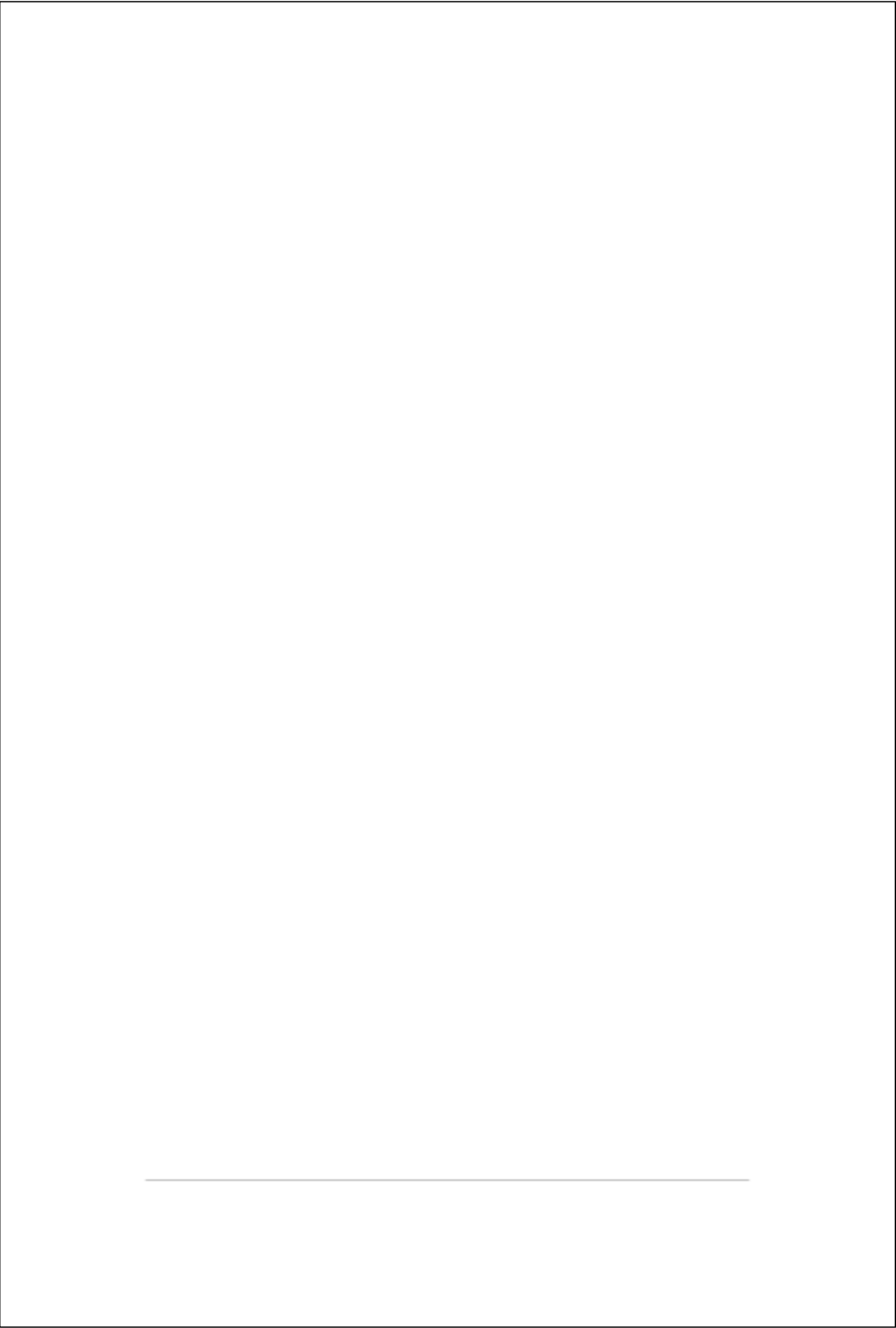
6. Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*)

Perilaku atau kinerja yang paling akhir atau kinerja yang paling dekat dengan waktu penilaian, akan lebih mudah diingat daripada perilaku kerja yang telah lama terjadi.

7. Bias Pribadi

Penilai yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, gender, orientasi politik, alumni, atau usia.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk memverifikasi bahwa pegawai telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Bernadin & Russel dalam Gomes (2003) penilaian performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Sistem penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada pegawai dan departemen SDM. Adapun indikator penilaian kinerja sebagai berikut; *quality, quantitativ, timeliness cost effective, need for supervisor, interpersonal import.*



BAB 9

DAYA SAING ORGANISASI



A. Daya Saing Organisasi

Daya saing (*competitive advantage*) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu organisasi untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi lain pada wilayah yang sama (Porter, 1985). Daya saing diperkenalkan pertama kali sebagai konsep pada tahun 1985 oleh Michael E. Porter dalam tulisannya berjudul "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*." Menariknya, Porter telah lebih dulu menggunakan istilah strategi kompetitif pada tahun 1980 melalui tulisannya berjudul "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*". Porter (1980) dalam tulisan sebelumnya mengusulkan strategi-strategi generik untuk daya saing. Kemudian pada tahun 1985, barulah Porter memberikan gambarannya tentang daya saing sebagai berikut: Daya saing adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Daya saing adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik.

Lebih lanjut menurut Porter (1985), daya saing bertumbuh secara fundamental dari nilai yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai itu

bagi para pembelinya melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Daya saing sebagai apa pun yang perusahaan lakukan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan. Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan saingan atau memiliki sesuatu yang diinginkan perusahaan saingan, maka itu dapat merepresentasikan daya saing.

Menurut Popa, et al. (2011), strategi organisasi harus difokuskan pada penciptaan keunggulan baru yang akan meningkatkan kepuasan dan asimetri pelanggan dibandingkan dengan pesaing. Dengan demikian, keunggulan yang dimiliki dapat meluas, sekaligus mengurangi atau menghilangkan keunggulan pesaing. Keunggulan tersebut pada gilirannya dapat dicapai dengan berbagai kombinasi. Umumnya, suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing apabila dapat menciptakan nilai ekonomis yang lebih dari perusahaan pesaing lainnya. Nilai ekonomis adalah perbedaan antara manfaat yang dirasakan oleh pembeli yang membeli barang atau jasa perusahaan dan biaya ekonomi dari produk dan jasa tersebut.

Oleh karena itu, ukuran daya saing perusahaan adalah selisih antara nilai ekonomis yang dibuat perusahaan dan para pesaingnya (Barney & Hesterly, 2006). Sumber daya saing suatu organisasi terletak pada:

1. Tersedianya kuantitas atau kualitas yang unggul secara finansial, fisik dan sumber daya manusia;
2. Memiliki keterampilan teknis, ekonomi, organisasi, dan manajerial yang unggul;
3. Menerima posisi superior di pasar.

Keuntungan yang dihasilkan oleh dua jenis sumber pertama adalah mudah dipahami, sebagai refleksi dari kapasitas bisnis yang ingin dicapai pada layar besar

atau dalam kondisi efisiensi super dibandingkan dengan bisnis serupa oleh organisasi yang bersaing. Daya saing yang ditawarkan oleh sumber ketiga, setelah diperoleh, dapat relatif mudah dipertahankan mengingat pendapatan cukup untuk menjamin pemeliharannya.

Daya saing yang paling umum adalah yang ditentukan oleh ukuran organisasi atau skala bisnis. Penjelasananya adalah sebagai berikut: seiring dengan perluasan skala aktivitas, organisasi mampu mengurangi biaya marjinal dan total untuk setiap unit produk tambahan, sebagai akibat dari efek kurva pembelajaran; Pendapatan yang diperoleh dapat memastikan profitabilitas atau dapat diinvestasikan dalam aktivitas dan arahan yang mendukung posisi yang diperoleh, misalnya, intensifikasi R&D, internasionalisasi bisnis, inisiasi kampanye iklan ekstensif, dan sebagainya. Harus ditunjukkan bahwa di bawah jenis keunggulan posisi, kebijakan organisasi yang dirancang untuk memastikan perbaikan dan pemeliharaan posisi superior yang diperoleh tidak memerlukan keterampilan khusus, superior daripada yang ada dari organisasi lain, tetapi itu hanya lebih efektif karena posisi superior itu sendiri (Popa, et al., 2011).

Jenis daya saing lainnya adalah keunggulan yang dihasilkan dari citra yang sukses. Organisasi menawarkan jaminan yang dapat diandalkan dalam hal produk dan layanan berkualitas tinggi, keandalan yang tinggi, ketersediaan di banyak titik pelayanan dan sebagainya. Daya saing berdasarkan citra menciptakan hambatan masuk yang serius bagi calon pesaing baru, memudahkan organisasi yang memiliki masalah dalam membangun jaringan distribusi yang luas dan yang mengandalkan penilaian yang menguntungkan dari pembeli sehubungan dengan kualitas pelayanan dan produk yang membawa

citra organisasi. Daya saing hanya dapat diperoleh jika sistem organisasi menciptakan nilai unggul bagi masyarakat. Organisasi harus mampu menyediakan pelayanan yang lebih cocok untuk pelanggan. Kedua, organisasi yang sukses juga harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan memberikan penawaran pelayanan yang unggul. Aktivitas yang membawa nilai, seperti R&D (*Resources and Development*), manufaktur, logistik, pemasaran dan penjualan secara umum disebut rantai nilai (De Wit & Meyer, 2004).

Porter tidak memberikan definisi yang tepat tentang keunggulan bersaing, ia mengatakan bahwa daya saing adalah elemen utama dari kinerja organisasi di pasar kompetitif, dan untuk mendapatkannya, organisasi dapat menggunakan salah satu dari alternatif strategis berikut, yang disebut generik. strategi bersaing: supremasi biaya, diferensiasi dan fokus.

1. Memperkenalkan gagasan "rantai nilai" sebagai alat untuk menganalisis sumber daya saing strategis (Porter, 1985)
2. Sumber keuntungan potensial adalah keterampilan yang unggul dan sumber daya yang unggul; dalam penilaian cara memperoleh daya saing strategis, perspektif pesaing dan konsumen harus dipertimbangkan (Day dan Wensley, 1988). Keuntungan kompetitif strategis dihasilkan dari kompetensi utama; perusahaan harus mengarahkan sumber daya dan kemampuannya dalam kompetensi yang memungkinkan mereka beradaptasi dengan cepat terhadap peluang yang berubah.
3. Sebuah perusahaan mencapai daya saing ketika tindakannya di pasar atau domain menciptakan nilai ekonomi dan hanya sedikit pesaing yang terlibat dalam aktivitas serupa. Perusahaan mencapai kinerja yang

unggul ketika menghasilkan nilai yang jauh lebih tinggi dari yang diharapkan, karena sumber daya yang digunakan (Barney & Hesterly 2006).

Daya saing berkelanjutan sebagai kemampuan untuk menghasilkan dan mempertahankan kekayaan inklusif tanpa mengurangi kemampuan masa depan untuk mencapai dan mempertahankan tingkat kekayaan saat ini. Kualitas layanan publik model daya saing setara dengan kepuasan hidup yang dirasakan.

B. Langkah-langkah Menuju Daya Saing Berkelanjutan

Lingkungan organisasi bisnis dan non bisnis pada saat ini sangat kompetitif, seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang sangat mendukung berkembangnya dan lahirnya organisasi-organisasi baru. Perkembangan teknologi informasi sangat memungkinkan usaha atau kegiatan bisnis dilakukan secara online dan internasional untuk memenangkan pelanggan di pasar luar negeri. Munculnya kekuatan teknologi mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan diri serta menonjolkan diri dari pesaingnya dan mengembangkan daya saing yang kompetitif berkelanjutan yang membedakan dari pesaingnya.

Daya saing kompetitif yang berkelanjutan adalah kunci kesuksesan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Ini adalah kekuatan yang memungkinkan usaha memiliki fokus yang lebih besar, lebih banyak keuntungan dan retensi pelanggan dan SDM yang lebih berkualitas dibandingkan dengan pesaing. Tanpa adanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, maka organisasi berisiko menjadi organisasi yang stagnan dan hasil yang dicapai akan kurang memuaskan.

Pada tingkat paling dasar, ada tiga jenis utama daya saing berkelanjutan, diantaranya:

1. Daya saing biaya, hal ini berkaitan dengan biaya produksi atau operasional yang dikeluarkan organisasi. Efisiensi biaya menjadi kunci utama dalam menekan biaya produksi maupun operasional, sehingga organisasi mampu bersaing dalam harga. Persaingan dalam harga akan ditentukan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan organisasi dalam menghasilkan produk/jasa, dan organisasi yang mampu menciptakan atau menghasilkan harga yang rendah memiliki peluang untuk memenangkan persaingan.
2. Daya saing nilai. Nilai merupakan manfaat dari produk atau jasa yang diperoleh atau dirasakan pengguna. Pada konsumen level menengah ke atas, lebih mengutamakan nilai daripada harga sehingga nilai sering memberikan penawaran berbeda dan memiliki nilai superior. Organisasi yang mampu memberikan nilai berbeda dari pesaingnya, maka akan memiliki daya saing yang baik dalam jangka panjang.
3. Daya saing fokus. Organisasi harus memiliki dan menentukan secara jelas siapa sasaran utama dari pengguna produk/jasanya. Organisasi juga dapat menentukan pasar ceruk yang potensi untuk dikembangkan, mengingat bahwa setiap wilayah atau konsumen akan memiliki ceruk pasar yang membutuhkan suatu produk/jasa dengan harga premium.

Untuk kondisi yang berbeda seperti organisasi atau usaha yang masih bersifat skala kecil, relatif tidak memiliki pangsa pasar dan daya beli untuk bersaing secara efektif dalam harga dan tidak cukup besar untuk menjadi segalanya bagi semua pelanggan di pasar. Oleh karena itu, untuk berhasil bersaing, usaha kecil perlu

mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang didasarkan pada pemberian nilai unggul pada ceruk pasar tertentu.

Ada keunggulan lain yang sering disebut dan itulah keunggulan penggerak pertama. Keuntungan penggerak pertama adalah di mana peserta pertama di pasar baru memperoleh keunggulan dibandingkan pesaing lain yang masuk pasar nanti. Namun, meskipun menjadi penggerak pertama dapat memberikan keuntungan awal, dan selanjutnya akan menghadapi pesaing-pesaing baru yang lebih kompetitif. Ada lima langkah untuk mendukung organisasi dalam daya saing berkelanjutan, diantaranya:

1. Pahami pasar dan segmennya.

Organisasi diharapkan mampu melakukan identifikasi terhadap ceruk pasar yang tidak dilayani dengan baik oleh pesaing. Peluang ini dapat dimanfaatkan untuk merebut pelanggan pesaing melalui penawaran harga dan nilai yang lebih menarik dibandingkan pesaing. Ditemukan ceruk pasar ini akan memberikan keuntungan bagi organisasi menjadi lebih kompetitif.

2. Kembangkan pemahaman tentang apa yang benar-benar diinginkan pelanggan dan buat proposisi nilai yang menarik perhatiannya. Ini dapat dilakukan dengan cara melakukan survei terhadap keinginan pelanggan, dimana sebelum meluncurkan sebuah produk/jasa maka perlu dilakukan analisis kebutuhan dan selera masyarakat. Banyak produk/jasa yang gagal diterima masyarakat, karena dianggap tidak sesuai dengan selera masyarakat.

3. Cari tahu hal-hal utama yang perlu dilakukan dengan sangat baik untuk mendukung dan memberikan proposisi nilai. Misalnya tingkat layanan, kualitas, branding, harga, dan lain-lain.

4. Pahami apa kekuatan dan kompetensi inti organisasi dan bagaimana mendapatkan dan menggunakannya dengan cara inovatif untuk memberikan nilai pada pasar pilihan organisasi.
5. Rancang model bisnis organisasi untuk mendukung dan menyampaikan proposisi nilai. Ini membutuhkan suatu analisis perencanaan bisnis yang meliputi perencanaan strategi, implementasi dan evaluasi sehingga ditemukan model bisnis organisasi yang matang.

REFERENSI



- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bernandin, H.J & Russel, Joyce E.A. (1993). *Human Resources Management*. Singapore. Mc.Graw-Hill Inc
- Colquitt, J. A. (2009). *Organization Behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York : McGraw-Hill Irwin
- Day, G.S & R Wensley (1988), Assesing Advantage : A Framework for Diagnostic. Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol 52, April, pp.1-20
- De Wit , B & Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to. Create Competitive Advantage (Concise Version)"* 2nd Edition
- Gawoh, Didi. (2020). Cara Menyusun Swot Analysis Dan Contoh Swot Analysis Lembaga Kursus. <https://www.youtube.com/watch?v=BtzB-Q12EHw>
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya manusia*, Cetakan kelima, Yogyakarta: Andi Offset
- Hansen, D. R. & Mowen, Maryanne M. (2000). *Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian*. Terjemahan: A. Hermawan. Edisi Pertama. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M.S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- _____. (2009). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.

<https://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm>

<https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-swot-analysis/>

Kotler, P & Armstrong, G. (2010). *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta: PT Indeks

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organization Behaviour*. New York: McGraw-Hill Higher Education

Listiana, Erna. (2020). Manajemen Strategi-Menyusun Tabel EFAS & IFAS.

<https://www.youtube.com/watch?v=1IMCDvpfFml>

Luthans, F. (2002). *Organizations Behavior*. New York: McGraw Hill International: John E. Biernat

Marwansyah, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.

Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyanto, Heru. (2020). Praktis Menyusun Analisis SWOT, Step by Step High Quality.

<https://www.youtube.com/watch?v=R4iQ5ni5FZ4&t=951s>

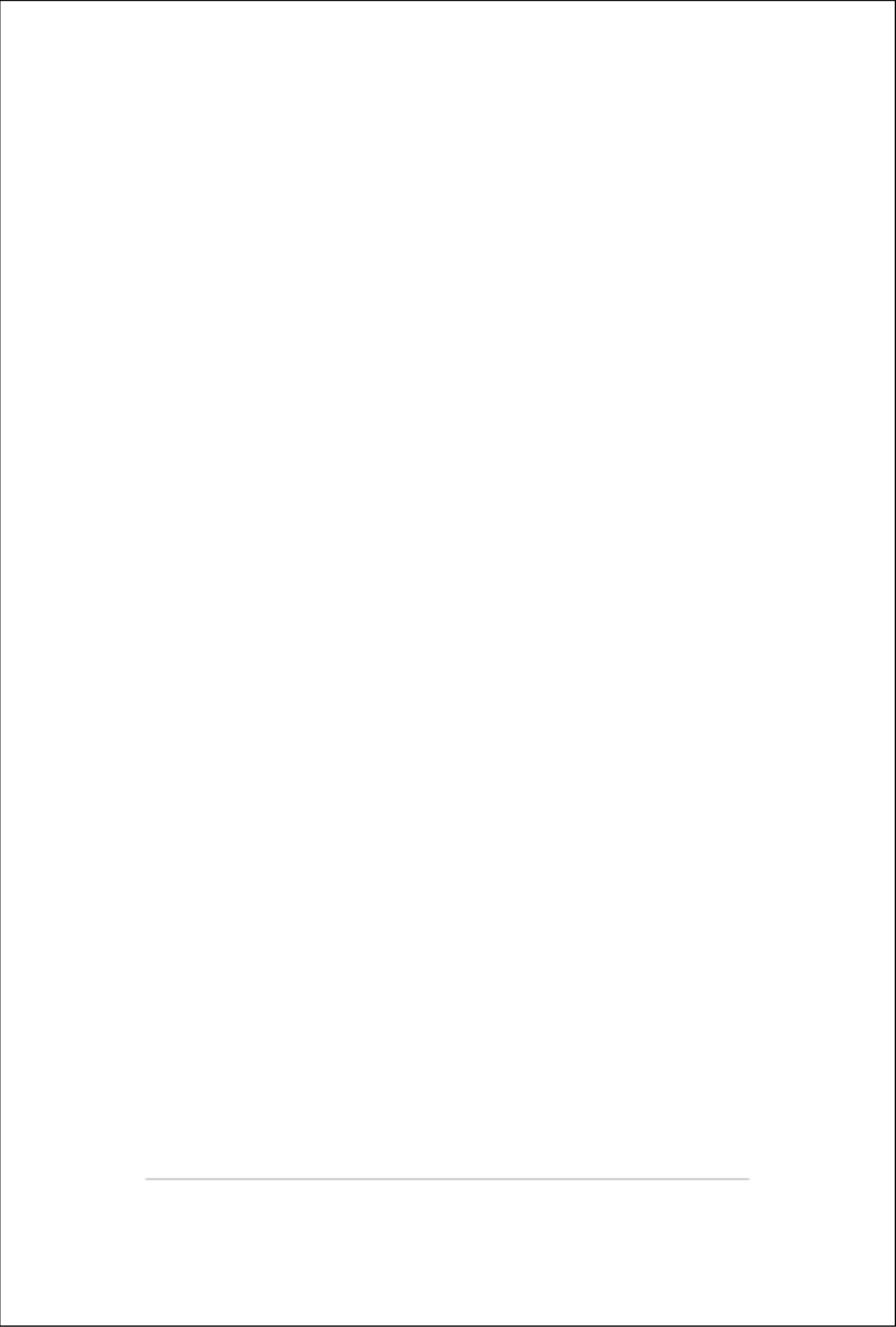
Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM. Press

Popa, I., Dobrin, C., Popescu, D & Draghici, M. (2011). Competitive Advantage In The Public Sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*. Volume 6 Issue 4 / November 2011. Pg. 60-66

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, . New York: Free Press.

Rangkuti, F. (2018). Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Robbins Stephen P. & Timothy A. Judge, (2008). *Organizational Behavior*, 12th ed. (Terjemahan) Jilid 1 dan 2, Edisi Keduabelas, Pearson Education. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S.P & Coulter, M. (2009). *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Jilid 1. Alih Bahasa : Harry Slamet dan Ernawati Lestari. Jakarta : PT. Indeks
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey, Bass, San Fransisco
- Siagian, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan 15*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Slocum. (2009). *Principles of Organization Behavior*. South-western : Cengage Learning
- Torang, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Wheelen, T.L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
-



PROFIL PENULIS



Slamet Riyanto, ST., MM adalah dosen tetap di Fakultas Teknik Universitas PGRI Madiun. Penulis mengajar mata kuliah Metodologi Penelitian dan Statistik pada Program Strata Satu di Universitas PGRI Madiun. Buku-buku yang telah ditulis antara lain: **Statistik dengan Program IBM SPSS 24**, Penerbit LeutikaPrio; **Desain Pembelajaran Blended Learning untuk Mata Kuliah Statistik**, Penerbit LeutikaPrio; **Metode Riset Penelitian Kuantitatif (Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen)**, Penerbit Deepublish.

Muh Nur Luthfi Azis, S. Kom., M. Kom, Pendidikan Strata satu Teknik Informatika Universitas Surakarta, Strata dua Magister Teknik Informatika Universitas Amikom Yogyakarta, Karirnya di mulai sebagai Dosen dengan fokus pada tiga bidang Pemrograman Web, Multimedia dan Digital Marketing di Universitas PGRI Madiun dari tahun 2018-Sekarang. Pengalaman usaha sebagai CEO Wiziplusa Fokus pada Dropship Bisnis. CEO Otooko.id Fokus pada Penjualan Affiliate Application Co-Founder "Rakanten" fokus pada penjualan API atau Payment Gateway.

Andi Rahman Putera, S.Kom., M.M.S.I. Lahir di Jakarta 11 April 1987. Menempuh pendidikan Sistem Informasi (S1) dan Magister Manajemen Sistem Informasi (S2) di Universitas Gunadarma Jakarta. Karirnya dimulai sebagai Dosen Politeknik STMI Jakarta Sejak 2011 – 2015, Dosen Tetap pada Universitas PGRI Madiun Sejak 2015 – Sekarang. Pengalaman usaha sebagai pelaku bisnis Toko Manies Madiun.

ANALISIS SWOT

• • • •

sebagai Penyusunan Strategi Organisasi

Analisis SWOT merupakan alat yang sangat sederhana, namun sangat membantu organisasi untuk mengembangkan strategi yang tepat untuk jangka panjang. Penggunaan analisis SWOT akan membantu Anda untuk membangun bisnis atau mengembangkan organisasi lebih baik lagi. Buku ini memberikan pengetahuan terkait dengan langkah-langkah penyusunan analisis SWOT dengan mudah, sehingga dapat membantu Anda untuk melakukan analisis SWOT secara mandiri. Buku ini Analisis SWOT sebagai Penyusunan Strategi Organisasi terdiri dari 9 Bab yang membahas tentang:

- Bab 1 Manajemen Strategis**
- Bab 2 Analisis Lingkungan Eksternal**
- Bab 3 Analisis Lingkungan Internal**
- Bab 4 Analisis SWOT**
- Bab 5 Perhitungan IFAS dan EFAS**
- Bab 6 Menyusun Matrik SWOT**
- Bab 7 Implementasi Strategi**
- Bab 8 Evaluasi Strategi**
- Bab 9 Daya Saing Organisasi**

 **BINTANG**
PUSTAKA MADANI

Jl. Worejan KM 8.5, Semarang, Yogyakarta 57773
Telepon: 0274-4338363 / WA: 085665342317
Email: redaksi@bintangpustaka@gmail.com
Website: bintangpustaka.com



10_Buku Analisis SWOT

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29
PAGE 30
PAGE 31
PAGE 32
PAGE 33
PAGE 34
PAGE 35
PAGE 36
PAGE 37
PAGE 38
PAGE 39
PAGE 40
PAGE 41
PAGE 42
PAGE 43
PAGE 44
PAGE 45
PAGE 46
PAGE 47
PAGE 48
PAGE 49
PAGE 50
PAGE 51
PAGE 52
PAGE 53
PAGE 54
PAGE 55
PAGE 56
PAGE 57
PAGE 58
PAGE 59
PAGE 60
PAGE 61

PAGE 62
PAGE 63
PAGE 64
PAGE 65
PAGE 66
PAGE 67
PAGE 68
PAGE 69
PAGE 70
PAGE 71
PAGE 72
PAGE 73
PAGE 74
PAGE 75
PAGE 76
PAGE 77
PAGE 78
PAGE 79
PAGE 80
PAGE 81
PAGE 82
PAGE 83
PAGE 84
PAGE 85
PAGE 86
PAGE 87
PAGE 88
PAGE 89
PAGE 90
PAGE 91
PAGE 92
PAGE 93
PAGE 94

PAGE 95
PAGE 96
PAGE 97
PAGE 98
PAGE 99
PAGE 100
PAGE 101
PAGE 102
PAGE 103
PAGE 104
PAGE 105
PAGE 106
PAGE 107
PAGE 108
PAGE 109
PAGE 110
PAGE 111
PAGE 112
PAGE 113
PAGE 114
PAGE 115
PAGE 116
PAGE 117
PAGE 118
PAGE 119
PAGE 120
PAGE 121
PAGE 122
PAGE 123
PAGE 124
PAGE 125
PAGE 126
PAGE 127

