



Analisa Lingkungan Internal -
Eksternal (SWOT) dan
Perencanaan Strategi
Pengembangan, Strategi
Fungsional serta Pemantapan
Program

Analisa SWOT

- Analisa SWOT (SWOT Analysis) adalah suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi **kekuatan (Strengths)**, **Kelemahan (Weaknesses)**, **Peluang (Opportunities)**, dan **Ancaman (Threats)** yang mungkin terjadi dalam mencapai suatu tujuan dari kegiatan proyek/kegiatan usaha atau institusi/lembaga dalam skala yang lebih luas. Untuk keperluan tersebut diperlukan kajian dari aspek lingkungan baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal yang mempengaruhi pola strategi institusi/lembaga dalam mencapai tujuan.
- Analisa SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan. Hal utama yang ditekankan adalah bahwa dalam proses perencanaan tersebut, suatu institusi membutuhkan penilaian mengenai kondisi saat ini dan gambaran ke depan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan institusi.

(LPEM UI, 2007)

Analisis SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan / pengembangan usaha.

Dalam proses perencanaan / pengembangan usahanya, dibutuhkan penilaian mengenai kondisi saat ini dan gambaran ke depan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan usaha tersebut.

Dengan analisis SWOT dapat diketahui karakteristik dari kekuatan utama, kekuatan tambahan, faktor netral, kelemahan utama dan kelemahan tambahan, berdasarkan analisis lingkungan-usaha internal dan eksternal.

Potensi suatu “usaha” untuk dapat berkembang dipengaruhi oleh : bagaimana “usaha” dapat memanfaatkan pengaruh luar sebagai kekuatan tambahan, dan pengaruh lokal dari dalam yang dapat lebih dimaksimalkan.

LINGKUNGAN INTERNAL

ANALISIS SWOT

1. Kekuatan (*strength*)

adalah aspek internal positif terhadap organisasi. Misalnya: etos kerja keras karyawan atau staf, sumber daya manusia yang memiliki kapasitas, tata pamong, pelaksanaan tupoksii, kepemimpinan. Ada indikator kinerja yang sudah disepakati oleh semua jajaran.

2. Kelemahan (*weaknesses*)

adalah aspek negatif internal terhadap organisasi. Misalnya: tidak ada sistem dan/atau protokol komunikasi yang jelas dalam organisasi, tidak jelas tupoksi . Mekanisme proses pengambilan keputusan yang tidak jelas.

Kekuatan dan Kelemahan.

Kekuatan adalah faktor internal yang dapat digunakan untuk menggerakkan “organisasi” ke depan. Suatu kekuatan hanya akan menjadi “keunggulan kompetitif” bagi suatu “organisasi” apabila kekuatan tersebut terkait dengan lingkungan sekitarnya. Misalnya apakah kekuatan itu dibutuhkan atau dapat mempengaruhi lingkungan di sekitarnya.

Tidak semua kekuatan yang dimiliki oleh suatu “organisasi / institusi” harus dikembangkan karena adakalanya kekuatan itu tidak terlalu penting jika dilihat dari lingkungan yang lebih luas.

Hal-hal yang berlawanan dengan “kekuatan” adalah “kelemahan”. Tidak semua kelemahan dari organisasi/institusi harus diperbaiki, terutama untuk hal-hal yang tidak berpengaruh terhadap lingkungan sekitar.

LINGKUNGAN EKSTERNAL

3. Peluang (*Opportunities*)

adalah aspek positif dan eksternal terhadap organisasi. Misalnya: Kebijakan selaras dengan pusat, Hibah, subsidi Pemkab, Kerjasama Operasional dengan lembaga lain, Ketersediaan sumber tenaga kerja

Peluang :

- 1. Rendah, jika memiliki daya tarik dan manfaat yang kecil dan peluang pencapaiannya juga kecil**
- 2. Sedang , jika memiliki daya tarik dan manfaat yang besar namun peluang pencapaian kecil atau sebaliknya.**
- 3. Tinggi , jika memiliki daya tarik dan manfaat yang tinggi serta peluang tercapainya juga besar.**

Ancaman (*threat*)

- Aspek negatif eksternal terhadap organisasi.
- Ancaman adalah segala sesuatu yang terjadi akibat kecenderungan perkembangan (persaingan) dan tidak dapat dihindari.
- Ancaman juga dapat dilihat dari tingkat keparahan pengaruhnya (*seriousness*) dan kemungkinan terjadinya (*probability of occurrence*).

Ancaman dapat dikategorikan :

1. Ancaman utama adalah ancaman yang kemungkinan terjadinya tinggi dan dampaknya besar. Untuk ancaman utama ini, diperlukan beberapa contingency planning yang harus dilakukan institusi untuk mengantisipasi.
2. Ancaman rendah, adalah ancaman yang dampaknya kecil dan kemungkinan terjadinya kecil
3. Ancaman moderat, berupa kombinasi tingkat keparahan yang tinggi namun kemungkinan terjadinya rendah dan sebaliknya.

-
- ✘ **Misalnya:** Sumber utama pendanaan berubah ubah kebijakannya (bpjs), Keadaan perekonomian yang berfluktuasi, Kurang dukungan publik, Kompetitor / lembaga yang bergerak pada bidang yang sama (Rumah sakit di sekitar), Kenaikan harga obat, Bencana alam

Peluang dan Ancaman.

“Peluang” adalah faktor yang diperoleh dengan membandingkan analisis internal yang dilakukan di suatu usaha/institusi (strength dan weakness) dengan analisa internal dari kompetitor lain.

Peluang juga harus diranking berdasarkan success probability, sehingga tidak semua peluang harus dicapai dalam strategi organisasi/institusi.

Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja.

Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness).

Analisis eksternal mencakup faktor peluang (Opportunity) dan tantangan (Threats).

Ada dua macam pendekatan dalam analisis SWOT, yaitu:

- 1. Pendekatan Kuantitatif**
- 2. Pendekatan Kualitatif.**

LANGKAH ANALISIS SWOT

Dalam penyusunan SWOT terdapat empat langkah utama :

1. Mengidentifikasi strategi yang telah ada sebelumnya. Strategi ini mungkin tidak disusun berdasarkan kebutuhan “organisasi” menghadapi gejala perubahan lingkungan eksternal yang ada, melainkan merupakan strategi “warisan” yang telah ada sejak lama.
2. Mengidentifikasi perubahan-perubahan lingkungan yang dihadapi oleh “organisasi” dan masih mungkin terjadi di masa mendatang.
3. Membuat cross tabulation antara strategi yang ada saat ini dengan perubahan lingkungan-usaha yang ada.
4. Menentukan katagorisasi kekuatan dan kelemahan berdasarkan penilaian apakah strategi yang saat ini ada masih sesuai dengan perubahan lingkungan di masa mendatang : Jika masih sesuai strategi tersebut menjadi kekuatan/peluang; kalau sudah tidak sesuai , maka strategi itu merupakan kelemahan.

<p>SD Internal</p> <p>PENINGKATAN KERJA</p> <p>SD Eksternal</p>	<p>KEKUATAN (STRENGTHS)</p> <p>1.</p> <p>2.</p>	<p>KELEMAHAN (WEAKNESSES)</p> <p>1.</p> <p>2.</p>
<p>PELUANG (OPPORTUNITIES)</p> <p>1.</p> <p>2.</p>	<p>STRATEGI SO: MENGANDUNG BERBAGAI ALTERNATIF STRATEGI YG BERSIFAT MEMANFAATKAN PELUANG DGN MENDAYA GUNAKAN KELUARAN/ KELEBIHAN YG DIMINTA ORGANISASI</p>	<p>STRATEGI WO: BERSIFAT MEMANFAATKAN PELUANG EKSTERNAL UNTUK MENGATASI KELEMAHAN ORGANISASI</p>
<p>TANTANGAN (THREATS)</p> <p>1.</p> <p>2.</p>	<p>STRATEGI ST: KATAGORI ALTERNATIF STRATEGI YG MEMANFAATKAN ATAU MENDAYAGUNAKAN KEKUATAN UNTUK MENGATASI ANCAMAN</p>	<p>STRATEGI WT: KATAGORI ALTERNATIF STRATEGI SBG SOLUSI DARI ASSESSMENT ATAS KELEMAHAN ORGANISASI DAN ANCAMAN YG DIHADAPI ATAU USAHA MENGHINDARI ANCAMAN UTK MENGATASI KELEMAHAN ORGANISASI</p>

MENENTUKAN STRATEGI BERDASARKAN HASIL ANALISIS SWOT

Setelah hasil analisis SWOT dilakukan yang menghasilkan faktor-faktor internal (Kekuatan / *Strengths* dan Kelamahan / *Weaknesses*) dan eksternal (Peluang / *Opportunities* dan Ancaman / *Threats*), hasil tersebut digunakan untuk menentukan strategi-strategi, yaitu:

1. Strategi SO dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.
2. Strategi WO yaitu mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
3. Strategi ST yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T).
4. Strategi WT yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

Faktor Lingkungan Dalam Analisis SWOT

Faktor lingkungan eksternal harus lebih diprioritaskan dalam penentuan strategi pengembangan usaha, karena biasanya faktor-faktor eksternal ini berada di luar kendali institusi sedangkan faktor-faktor internal merupakan faktor-faktor yang lebih dapat dikendalikan.

Dari sudut-pandang analisis lingkungan eksternal dapat dijelaskan :

1. Suatu organisasi/institusi memiliki keunggulan, jika memiliki peluang utama yang besar dan ancaman utama yang kecil
2. Suatu organisasi/institusi bersifat spekulatif jika memiliki high-opportunity dan threats pada saat yang sama
3. Suatu organisasi/institusi bersifat “mature” jika memiliki low-opportunity dan threat
4. Suatu organisasi/institusi bersifat “in-trouble” jika memiliki low-opportunity dan high-threats.

Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelamahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

	EKSTERNAL	INTERNAL
INTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Empat macam strategi:

1. Comparative Advantages
2. Mobilization
3. Divestment/
Investmenrt
4. Damage control.

Pendekatan Kuantitatif

Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T;

Menghitung skor :

1. Masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi.
2. Perhitungan bobot (b) masing-masing faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Penilaian terhadap satu faktor dilakukan dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).

2. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y;

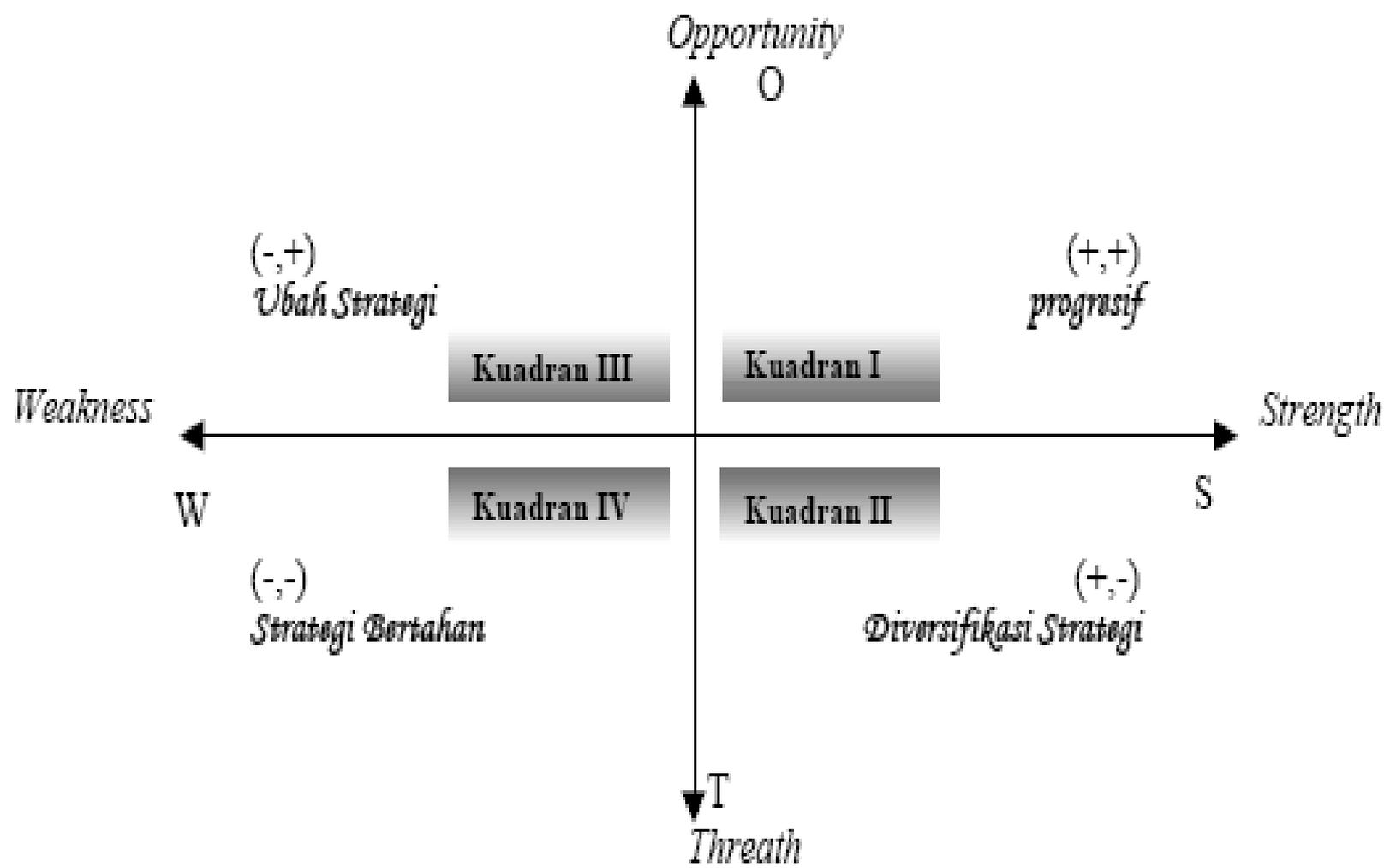
3. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

Tabel perhitungan SWOT

No.	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kekuatan			
No.	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.				
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = $S - W = x$				

No.	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Peluang			
No.	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Tantangan			
Selisih Total Peluang – Total Tantangan = $O - T = y$				

ANALISIS KUADRAN DALAM SWOT



Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah “usaha” atau organisasi yang kuat dan berpeluang.

Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar.

Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang.

Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar.

Visi dan Misi pengembangan

Hasil analisis SWOT dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lebih besar / luas yang dapat digunakan sebagai visi , misi , dan strategi pengembangan yang ingin dicapai.

Visi merupakan capaian jangka panjang yang diinginkan dan diimpikan oleh seluruh stakeholders dalam suatu proses pengembangan organisasi/institusi.

PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN

PERENCANAAN STRATEGIS



ISU STRATEGIS

- ✘ kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan karena dampaknya yang signifikan bagi entitas (daerah/masyarakat) di masa datang
- ✘ suatu kondisi/kejadian penting /keadaan yang apabila tidak diantisipasi, akan menimbulkan kerugian yang lebih besar atau sebaliknya akan menghilangkan peluang apabila tidak dimanfaatkan
- ✘ Karakteristik suatu isu strategis adalah kondisi atau hal yang bersifat penting, mendasar, berjangka panjang, mendesak, bersifat kelembagaan/ keorganisasian dan menentukan tujuan di masa yang akan datang

Kriteria Data Atau Informasi Yg Akan Dijadikan Isu Strategis

1. Memiliki pengaruh yang besar/ signifikan terhadap pencapaian sasaran pembangunan
2. Merupakan tugas dan tanggung jawab institusi;
3. Luasnya dampak yang ditimbulkannya terhadap publik;
4. Memiliki daya ungkit untuk peningkatan pembangunan
5. Prioritas janji politik yang perlu diwujudkan (kalau berkaitan dengan Pilkada)

Merumuskan isu-isu strategis:

Fokus utama atau pilihan kebijakan dasar yang akan dijalankan untuk mempengaruhi perkembangan “organisasi” di masa depan.

HAL YANG PERLU DALAM MENYUSUN RENCANA STRATEGIS

1

- Merumuskan Visi

2

- Membuat Misi

3

- Mengidentifikasi Tujuan

4

- Membuat Sasaran

5

- Membuat Rencana kerja

HUBUNGAN ANTARA VISI, MISI, DAN PERENCANAAN STRATEGIS

- ✘ Antara Visi, Misi, dan Perencanaan Strategis memiliki hubungan yang sangat erat dan saling membutuhkan.
- ✘ Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan padaakhir periode perencanaan,
- ✘ Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi, sedangkan
- ✘ Perencanaan Strategis merupakan proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan

STRATEGI

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi suatu aktivitas dalam kurun waktu tertentu.

Strategi dibedakan dengan “taktik”. Lazimnya “taktik” memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun seringkali orang mencampur-adukkan ke dua kata tersebut.

Strategi Pengembangan

- ✘ Berdasarkan hasil Analisis SWOT , akan didapat pada kuadran mana posisi organisasi kita.
- ✘ Strategi yang dipilih, sesuai dengan posisi kuadran
 - 1.Comparative Advantages
 - 2.Mobilization
 - 3.Divestment/Investment
 - 4.Damage control

Posisi Kuadran I

- ✘ Rekomendasi strategi yang diberikan adalah “**Progresif**”, artinya usaha atau organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat mungkin untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Posisi Kuadran II

- ✘ Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Diversifikasi Strategi**, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Posisi Kuadran III

- ✘ Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Ubah Strategi**, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Posisi Kuadran IV

- ✘ Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Strategi Bertahan**, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

STRATEGI FUNGSIONAL

Strategi fungsional adalah strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan dan pedoman dan operasional

1. Strategi produksi, strategi ini untuk menetapkan apa yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
2. Strategi pemasaran, strategi ini untuk menetapkan pasar mana yang akan digarap, kondisi pasar yang bagaimana yang akan diinginkan, dan lain sebagainya.
3. Strategi promosi, strategi ini merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, dimana promosi apa yang dihendak diluncurkan, media apa yang akan digunakan untuk promosi dan sebagainya.

4. Strategi keuangan, dimana berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran dan bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan bagaimana penggunaannya.
5. Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat lah diperlukan.

-
6. Strategi fungsional lainnya, ini berkaitan dengan pihak luar seperti supplier, konsultan, dan lain sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

Strategi dan Kebijakan Fungsional

Strategi dan kebijakan fungsional merupakan implementasi dari sasaran-sasaran jangka pendek. Sehingga strategi dan kebijakan ini harus dapat dijadikan pedoman untuk melakukan berbagai aktivitas lapangan di level-level operasional. Misalnya strategi manajemen keuangan, strategi manajemen sumber daya manusia, strategi manajemen pemasaran, strategi manajemen sistem informasi dan sebagainya.

Program Kerja dan Anggaran

Strategi dan kebijakan fungsional selanjutnya diterjemahkan dalam berbagai bentuk program kerja. Pembuatan program kerja ini juga harus dilengkapi dengan anggarannya. Dalam melakukan perencanaan program kerja dan anggaran ini haruslah mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, bersifat realistis, wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan adanya program kerja dan anggaran ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi antara lain :

- Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan organisasi
- Sebagai alat koordinasi, alat pengawasan kerja, dan alat evaluasi kegiatan organisasi

PEMANTAPAN PROGRAM

BERBAGAI KEMUNGKINAN DALAM PERUMUSAN DAN IMPLEMENTASI PROGRAM/KEGIATAN

No.	IDENTIFIKASI MASALAH (Data dan Informasi)	PERUMUSAN PROGRAM/KEGIATAN (Perencanaan dan Penganggaran)	IMPLEMENTASI PROGRAM/KEGIATAN	KINERJA PROGRAM/KEGIATAN (Dampak)
1	SALAH	SALAH	SALAH	GAGAL
2	BENAR	SALAH	SALAH	GAGAL
3	BENAR	BENAR	SALAH	GAGAL
4	BENAR	BENAR	BENAR	BERHASIL



TERIMA KASIH