

METODE PENENTUAN FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN PENTING DALAM ANALISIS SWOT

Mohamad Harisudin

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian UNS. Jl. Ir. Sutami 36A Surakarta (57126)
Email Address: mohamad_h@staff.uns.ac.id

Abstrak

Diskusi mengenai strategi telah menjadi topik yang menarik diperbincangkan. Para praktisi dan akademisi saling mendukung berkembangnya manajemen strategi. Analisis SWOT merupakan alat analisis yang paling banyak digunakan diantara alat analisis yang lain. Kegiatan awal yang harus peneliti lakukan adalah menetapkan faktor keberhasilan penting, karena faktor keberhasilan penting merupakan syarat bisa dirumuskannya alternatif strategi. Namun dalam kajian meta analisis ditemukan sebuah fakta bahwa perumusan strategi yang ada memiliki kelemahan dari sisi metodologi. Diantara kelemahannya adalah rendahnya tingkat reliabilitas dan validitas pada faktor-faktor keberhasilan penting (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) yang ditetapkan. Artikel ini mengajukan solusi berupa prosedur perumusan faktor-faktor keberhasilan penting yang dapat direplikasi oleh peneliti lain serta kemudahan tindakan korektif jika ditemukan kesalahan pada penetapan faktor-faktor keberhasilan penting.

Kata Kunci : *Strategi, Faktor keberhasilan penting, metodologis, SWOT*

Abstract

Discussion about the strategy has become an interesting topic to be discussed. Practitioners and academics mutually support the development of strategic management. SWOT analysis is an analytical tool most widely used amongst other analytical tools. The initial stages should researchers do is set an important success factor, because the key success factors is a prerequisite to the formulation of strategic alternatives. However in the study of the meta-analysis found a fact that the existing strategy formulation has the weakness of the methodology. Among the weakness is the low level of reliability and validity of the critical success factors (strengths, weaknesses, opportunities and threats) that are set. This article proposed a solution in the form of formulation procedures critical success factors that can be replicated by other researchers as well as ease of corrective action if found errors in the determination of critical success factors.

Keywords: *Critical Success Factors, Methodological, Strategy, SWOT*

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pembicaraan dan diskusi tentang strategi semakin kesini semakin menjadi topik diskusi yang menarik, baik bagi para pelaku bisnis, pengamat maupun para akademisi. Terminologi strategi telah menjadi sebuah kata kunci disetiap lini kehidupan, terutama yang terkait dengan bisnis. Sehingga tidak mengherankan jika terminologi strategi telah menjadi kata sakti bagi setiap pelaku bisnis manakala bertemu dengan atasan, rekan kerja hingga bawahan/ anak buah. Kata kunci

rangkaian uraian ini adalah adanya perubahan lingkungan bisnis (Wijayati, 2010)

Tingkat persaingan yang ketat dan lingkungan bisnis yang dinamis menjadikan terminologi strategi sebagai kata kunci untuk pencapaian keunggulan bersaing dan keberhasilan sebuah bisnis. Tidak jarang perusahaan meminta bantuan konsultan terkenal dengan biaya besar untuk merumuskan strategi terbaik bagi perusahaannya. Mengingat pentingnya hal tersebut, maka perusahaan harus mengalokasikan anggaran yang tidak sedikit dan pembentukan tim perumus strategi yang

Harisudin, M. 2019

andal (Muhyarsyah, 2008). Untuk menjalankan strateginya perusahaan-pun rela mengerahkan sumberdaya dan investasi yang tidak sedikit (Saputro, 2013).

Memiliki formulasi strategi menurut David (2013) memang tidak menjamin sebuah perusahaan berhasil, akan tetapi dengan memiliki rumusan strategi sebuah perusahaan akan memiliki fokus kegiatan dalam mencapai tujuannya. Artinya, tidak sedikit perusahaan yang gagal dalam mewujudkan tujuan perusahaan meskipun sudah menerapkan strategi yang dipilih (tidak tepat dan tidak efektif). Kegagalan strategi membawa dampak negatif yang besar bagi perusahaan seperti alokasi sumberdaya dan investasi yang sia-sia, kehilangan momentum untuk memanfaatkan peluang bisnis, kehilangan kepercayaan pelanggan, kehilangan kepercayaan diri, bahkan bisa menurunkan citra dan reputasi perusahaan (Hunger and Wheelen, 2012; David, 2013).

Kegagalan strategi seringkali dinisbatkan pada tidak disiplinnya implementasi strategi atau implemetasi strategi yang buruk. Saputro (2013) menyebutkan bahwa kegagalan strategi dikarenakan implementasi strategi tidak cukup hanya bermodal pada menyusun *action plan* dan menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan. Strategi yang berhasil juga harus melakukan perubahan aspek organisasi lainnya seperti struktur, sistem, komposisi dan kompetensi SDM, kompetensi organisasi, gaya kepemimpinan, bahkan budaya perusahaan.

Kesemua saran diatas adalah saran pekerjaan di tahap implementasi strategi. Padahal sangat dimungkinkan kesalahan terjadi pada tahap sebelumnya, yaitu pada tahap perumusan strategi. Pada tahap perumusan strategi ini, Fred R David (2013) sudah menggaris bawahi bahwa pekerjaan yang sangat sulit pada tahap perumusan strategi adalah pada saat perumus strategi menetapkan faktor keberhasilan penting kekuatan (*strenght*), peluang (*opportunities*),

kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Diantara alat analisis yang paling banyak digunakan dalam menetapkan faktor keberhasilan penting adalah menggunakan analisis SWOT. Menurut Permadi (2015) analisis SWOT berfungsi untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan faktor-faktor pendorong dan penghambat pertumbuhan dan perkembangan perusahaan/usaha. Selanjutnya, Wheelen and Hunger (2012) menyebutkan bahwa analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Karakter SWOT yang demikian ini menjadikan alat analisis ini memiliki fleksibilitas dalam pelaksanaannya, sehingga SWOT banyak digunakan sebagai alat analisis lingkungan/analisis situasi sebelum merumuskan strategi baik organisasi profit maupun non-profit (Thompson and Martin, 2011; Hunger and Wheelen, 2012; David, 2013). Nama SWOT memiliki nama yang berbeda-beda, menurut Hussey (1998) SWOT juga bisa disebut TWOS, TOWS, and WOTS

Mendasarkan pada hasil kajian meta analisis terkait beberapa penelitian dengan judul perumusan strategi yang menggunakan alat analisis SWOT di berbagai jurnal ilmiah, baik jurnal nasional (Nurmianto et al, 2004; Harisudin, 2011; Suhartini, 2012; Aisyah et al, 2013, Sukaatmadja et al, 2014. dan Permadi, 2015; Rauf dkk, 2015; Darmawan dkk, 2015; Elizabeth dan Arifin, 2017; Wahyurini dkk, 2017 dan Ismawati dkk, 2017) maupun jurnal internasional (Dyson, 2004; Chan, 2011; Hashemi et al, 2011; Osita et al, 2014) yang telah penulis lakukan, maka disimpulkan tidak ditemukannya proses akademis terkait bagaimana sampai terumuskannya daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting/faktor-faktor strategis (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Faktor-faktor keberhasilan penting tiba-tiba muncul

Harisudin, M. 2019

tanpa melalui kesamaan prosedur diantara para peneliti. Bahkan dalam satu jurnal yang sama juga tidak ditemukan sebuah prosedur yang baku dalam penetapan faktor-faktor keberhasilan penting.

Buku-buku referensi manajemen strategi (Wheelen and Hunger, 2012; Thompson, et al, 2013 and David, 2013) hanya menyebutkan komponen-komponen internal dan eksternal apa yang dievaluasi dalam melakukan evaluasi lingkungan (internal dan eksternal). Buku-buku referensi tersebut selanjutnya hanya merekomendasikan daftar terbatas dari faktor keberhasilan penting yang meliputi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan.

Bahkan Fehringer (2007) yang mencoba menjelaskan proses perumusan evaluasi lingkungan (analisis SWOT) juga hanya menjelaskan tahapan kerja secara umum. Dokumentasi dari proses analisis SWOT yang bisa dijadikan sebagai alat perunut kebenaran ditetapkannya faktor-faktor keberhasilan penting (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) juga tidak ditemukan.

Perumusan Masalah

Fred R. David (2013) dalam bukunya *Strategic Management: Concepts and Case* menyebutkan bahwa pekerjaan yang sangat penting dan berat bagi seorang ahli strategi namun banyak yang tidak menyadarinya sehingga mengabaikan proses ini adalah keputusan dalam menentukan daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting berupa peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. David sendiri mengakui, sampai saat ini belum ada metodologi-metodologi yang sistematis untuk melakukan penilaian kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman belum dikembangkan secara baik dalam literatur manajemen strategis, tetapi para penyusun strategi harus mengidentifikasi daftar terbatas kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman. Selanjutnya David (2013) juga menambahkan bahwa tanggung jawab penyusun strategi

adalah memastikan pengembangan suatu sistem audit lingkungan yang efektif.

Mengabaikan kekhawatiran dari David akan melahirkan kesalahan mendasar. Kesalahan dalam penetapan daftar terbatas kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman berakibat pada biasanya alternatif-alternatif strategi yang dirumuskan dalam matriks SWOT, sehingga rekomendasi strategi yang akan diterapkan juga akan bermasalah.

Pendapat David sangat benar, karena dalam realitanya masih banyak ditemukan faktor keberhasilan penting yang dirumuskan beberapa peneliti masih menyisakan pertanyaan dari tingkat validitasnya. Untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang terus berulang, maka perlu dirumuskan sebuah prosedur yang secara metodologis dapat mengatasi masalah pokok tersebut, yaitu sebuah prosedur yang dapat diterima dari aspek epistemologi. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka artikel ini disusun untuk membantu menyusun sebuah prosedur kerja bagaimana cara merumuskan faktor-faktor keberhasilan penting.

2. PEMBAHASAN

Perumusan Strategi

Strategi menurut Triton (2007) dan Purnomo dan Zulkieflimansyah (2007) berasal dari bahasa Yunani (Stratogos, stratos artinya militer dan Ag artinya memimpin). Jadi strategi adalah sesuatu yg dikerjakan militer untuk menaklukkan musuh. Selanjutnya definisi strategi terus berkembang dan terkadang melahirkan perbedaan definisi. Perbedaan tersebut tidak lepas dari latar belakang dan aktivitas pembuat definisi tersebut. Diantara definisi strategi menurut para ahli adalah:

1. William F. Glueck – Lawrence R. Jauch (1988) mendefinisikan strategi sebagai rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari

Harisudin, M. 2019

- perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.
2. Michael E Porter (1998) mendefinisikan strategi sebagai alat yang sangat penting dalam mencapai keunggulan bersaing.
 3. Gary Hamel dan C.K. Prahalad (1995) mendefinisikan strategi sebagai tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Strategi juga dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Pearce dan Robinson, 2012). Karena itu, strategi akan mempengaruhi kehidupan perusahaan dalam jangka panjang, paling tidak lima tahun kedepan. Oleh karena itu, sifat dari strategi adalah selalu berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai fungsi multifungsional atau multidimensional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan (David, 2013).

Strategi merupakan perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang, penentuan program tindak lanjut dan kebijakan pemilihan prioritas alokasi sumber daya untuk mencapai keunggulan bersaing. Yang dimaksud dengan tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai yakni berupa pernyataan tentang kualitas dan kuantitas (Rangkuti, 2006).

Dalam menyusun sebuah strategi, ada satu tahapan awal yang sangat krusial dilakukan, yaitu analisis lingkungan (internal dan eksternal), yang biasa disebut dengan

analisis SWOT. Dari analisis lingkungan eksternal akan diperoleh : 1) daftar terbatas berupa **peluang** yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan 2) daftar terbatas berupa **ancaman** yang harus dihindari atau diminimalkan dampak dari ancaman yang muncul. Sedangkan dari analisis lingkungan internal akan diperoleh daftar terbatas berupa **kekuatan** yang dapat didayagunakan atau dimaksimalkan oleh sebuah perusahaan dan daftar terbatas dari **kelemahan** yang harus diatasi (David, 2013).

Hasil dari aktivitas menganalisis lingkungan internal dan eksternal ini dijadikan sebagai bahan utama dalam merumuskan beberapa alternatif strategi. Menurut David (2013), serangkaian teknik-teknik perumusan strategi dapat diintegrasikan kedalam sebuah kerangka analisis pengambilan keputusan tiga tahap, alat yang ditampilkan dalam kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi/perusahaan serta dapat membantu para penyusun strategi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tiga tahapan tersebut adalah : **Tahap 1**, Tahap Input (*Input stage*), berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. **Tahap 2**, Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. **Tahap 3**, Tahap Keputusan (*Decision Stage*), melibatkan satu teknik saja, Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*). QSPM menggunakan informasi input dari Tahap satu untuk secara obyektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang dirumuskan dalam tahap dua. Kerangka analitis tiga tahap perumusan strategi menurut Fred R David dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kerangka Analitis Perumusan Strategi

<u>TAHAP 1: TAHAP INPUT</u>				
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)		Matriks Profil Kompetitif (CPM)		Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)
<u>TAHAP 2 : TAHAP PENCOCOKAN</u>				
Matrik SWOT	Matrik SPACE	Matrik BCG	Matriks IE	Matriks strategi besar
<u>TAHAP 3: TAHAP KEPUTUSAN</u>				
Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)				

Sumber : Strategic Management, Concepts and Cases Thirteenth Edition. Prentice Hall Boston, Fred R David, 2013

Matrik SWOT

Diantara 5 alat analisis perumusan strategi pada tahap pencocokan, penggunaan alat analisis matrik SWOT adalah alat analisis yang paling banyak digunakan para peneliti/perumus strategi. Faktor fleksibilitas penggunaan alat analisis ini merupakan kelebihan utama matriks SWOT dibanding alat analisis yang lain (Matrik IE, Matrik SPACE, Matrik Grand Strategi, dan matrik BCG). David (2013) menyebutk bahwa alat analisis matrik SWOT adalah sebuah alat analisis yang membantu para perumus strategi dalam mengembangkan empat strategi (strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT). Wheelen and Hunger (2012) mendefinisikan analisis matrik SWOT adalah sebuah alat analisis untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menggunakan faktor-faktor strategis sebagai unsur pembentuknya. Hasil yang diperoleh dari analisis faktor eksternal dan faktor internal berupa peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan.

Penjelasan ke-empat faktor keberhasilan penting tersebut adalah :

1. Kekuatan (*Strength*), faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara *buyer* dengan *supplier*.
2. Kelemahan (*Weakness*), faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.
3. Peluang (*Opportunity*), faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan supplier dan buyer.
4. Ancaman (*Threat*), faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa

Harisudin, M. 2019

masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya bargaining power daripada supplier dan buyer utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru

Faktor-faktor yang ditetapkan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tersebut lazim disebut dengan dengan nama faktor keberhasilan penting/faktor strategis. Dari ke-empat tersebut kemudian dianalisis untuk dijadikan sebagai modal utama dalam merumuskan alternatif strategi.

Sebelum merumuskan strategi, Haffianto (2009) menambahkan bahwa proses analisis matrik SWOT melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung mencapai tujuan. Sedangkan Brison (1995) dan David (2013) menambahkan bahwa sebelum merumuskan strategi harus ditetapkan terlebih dahulu isu strategisnya. Karena hakekat perumusan alternatif strategi adalah dalam mengantisipasi isu-isu strategis yang ada.

Analisis matrik SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan juga dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Rangkuti (2006) menambahkan dengan matriks SWOT dapat diketahui gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Tangkilisan (2003) menambahkan berdasarkan analisis matrik SWOT, maka dapat dirumuskan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dengan kekuatan dan kelemahan internal di lain pihak.

Matriks SWOT yang digunakan dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman dari faktor eksternal disintesis dengan kekuatan dan kelemahan dari faktor internal. Analisis dengan menggunakan matriks SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini digambarkan dalam suatu matriks dengan 4 kemungkinan kelompok alternatif strategi, yaitu strategi kekuatan-peluang (S-O *strategies*), strategi kelemahan-peluang (W-O *strategies*), strategi kekuatan-ancaman (S-T *strategies*), dan strategi kelemahan-ancaman (W-T *strategies*). Bentuk model analisis matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks SWOT

Internal Eksternal	Strenght (S) Menentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weakness (W) Menentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O) Menentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Menentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, 2006

Harisudin, M. 2019

Perumusan Faktor Keberhasilan Penting

Mengingat begitu pentingnya faktor-faktor keberhasilan penting (kekuatan-kelemahan-peluang dan ancaman) dalam merumuskan alternatif-alternatif strategi seperti pada Sub-bab di atas, maka penetapan daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting merupakan tahap yang sangat penting (David, 2013). Dalam sub-bab tersebut disebutkan bahwa daftar terbatas faktor keberhasilan penting menjadi bekal utama dalam merumuskan alternatif strategi. Kesalahan penetapan daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting (baik internal

maupun eksternal) akan menyebabkan ketidak tepatan alternatif strategi yang ditetapkan kemudian, dan betakibat pada gagalnya strategi yang diterapkan. Mencermati lemahnya unsur metodologi ini, maka Riston (2008) telah mencoba menulis model analisis SWOT melalui proses yang disusunnya seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Proses Analisis SWOT (Riston, 2008)

Pada Gambar 1, Riston merumuskan proses analisis SWOT melalui sebuah prosedur yang dimulai dari analisis lingkungan (internal-eksternal), terumuskannya daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting, identifikasi isu-isu strategis, evaluasi alternatif strategi dan penentuan strategi hingga implementasi

strategi. Namun bila dicermati lebih seksama, Riston juga tidak ubahnya seperti para penulis-penulis buku manajemen strategi yang lain(Thompson et al, 2013; Wheelen and Hunger, 2012; David, 2013) yaitu tidak menunjukkan bagaimana prosedur menetapkan faktor-faktor keberhasilan penting (kekuatan, kelemahan, peluang dan

Harisudin, M. 2019

ancaman). Dalam Gambar 1, Riston juga tidak menjelaskan mekanisme atau prosedur sampai terumuskannya daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting baik internal maupun eksternal.

Dengan tidak adanya penulis yang merumuskan mekanisme penetapan faktor-faktor keberhasilan penting (internal dan eksternal), maka menjadikan para perumus strategi terutama para peneliti muda memiliki variabilitas tinggi dalam menetapkan faktor-faktor keberhasilan penting. Dengan kata lain, faktor keberhasilan penting yang ditetapkan memiliki tingkat validitas yang rendah.

Mendasarkan pada permasalahan tersebut, maka perlu dirumuskan sebuah alternatif prosedur atau mekanisme dalam merumuskan faktor-faktor keberhasilan penting. Selain memudahkan proses pelaksanaan dan memudahkan pembelajaran, produk dari terumuskannya mekanisme perumusan faktor keberhasilan penting adalah memberi manfaat pada efek pengendalian proses penyusunan faktor keberhasilan penting hingga evaluasi untuk melakukan tindakan koreksi/perbaikan atas faktor keberhasilan yang ditetapkan.

Alternatif Solusi Berbasis Epistemologi

Mencermati adanya kelemahan seperti yang telah disampaikan pada analisis sebelumnya, yaitu berupa adanya kekosongan antara aktivitas melakukan analisis lingkungan (baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal) dengan daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting internal (kekuatan, kelemahan) dan daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting eksternal (peluang dan ancaman), maka untuk memudahkan evaluasi benar-tidaknya faktor keberhasilan penting perlu informasi yang dapat dijadikan landasan dalam penetapan daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting tersebut.

Alternatif solusi dalam menyelesaikan permasalahan epistemologi ini adalah perlu deskripsi yang dapat dijadikan sebagai

alasan dalam menetapkan seluruh faktor-faktor keberhasilan penting, baik internal maupun eksternal. Pencantuman deskripsi tersebut dapat dilihat seperti yang tercantum pada Gambar 2. Kotak deskripsi sengaja diberi bayangan (*shadow*) sebagai penekanan bahwa pada tahap inilah yang seharusnya peneliti deskripsikan sebagai hasil analisis lingkungan (internal dan eksternal). Dari deskripsi inilah, daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting dapat ditetapkan dengan benar. Langkah ini paling tidak memberi landasan proses penetapan faktor keberhasilan penting yang benar dari sisi epistemologi.

Pada Gambar 2, dapat diketahui usulan yang dimaksud dalam artikel ini yaitu ditambahkannya kotak yang diberi *shadow*, yaitu deskripsi pokok keadaan internal utama dan deskripsi pokok keadaan eksternal utama. **Perumusan Faktor Keberhasilan Penting Internal**

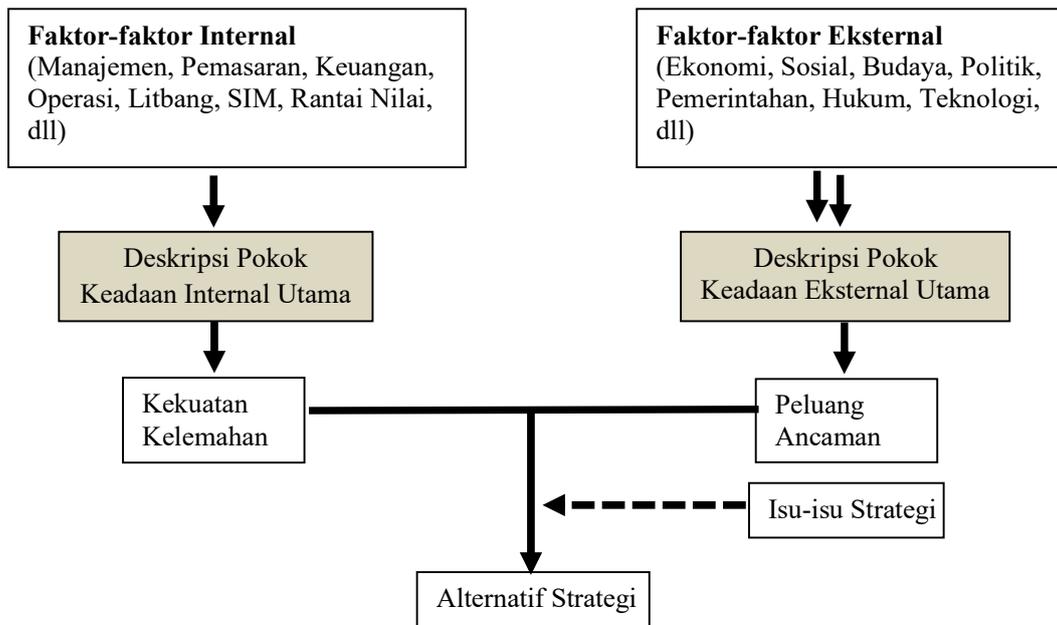
Analisis faktor internal bertujuan untuk mengidentifikasi daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Faktor internal kunci yang dianalisis meliputi kondisi keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, produksi atau operasional dan manajemen. Sebelum terumuskannya faktor-faktor keberhasilan penting internal (kekuatan-kelemahan), perlu dirumuskan terlebih dahulu deskripsi pokok keadaan internal utama. Penetapan deskripsi pokok internal diperoleh melalui teknik validasi triangulasi (Moleong, 2010). Triangulasi adalah sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data/informasi yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data/informasi itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data/informasi itu, sehingga diperoleh sebuah kebenaran. Selain itu jika ditemukan perbedaan maka peneliti dapat menjelaskan perbedaan itu, tujuannya adalah untuk mencari kebenaran data/informasi dengan metode yang berbeda. (Bungin, 2011). Ada empat macam triangulasi menurut

Harisudin, M. 2019

Moleong (2010) yaitu triangulasi sumber, metode, penyidik dan teori. Khusus dalam penetapan deskripsi pokok eksternal, jenis triangulasi yang tepat digunakan adalah triangulasi sumber.

Berdasarkan deskripsi pokok keadaan internal utama (kotak yang di-block - kolom 3)

baru ditetapkan faktor-faktor keberhasilan penting kekuatan (kolom 3) dan faktor keberhasilan penting kelemahan (kolom 4). *Template* proses perumusan faktor-faktor keberhasilan penting internal dapat dilihat pada Tabel 3.



Gambar 2. Proses Perumusan Faktor Keberhasilan Penting

Tabel 3. Identifikasi Faktor-Faktor Keberhasilan Penting Internal

Faktor-faktor Kekuatan Internal	Deskripsi Pokok Keadaan Internal Utama	Kekuatan	Kelemahan
1. keuangan, 2. sumber daya manusia, 3. pemasaran, 4. produksi atau operasional dan 5. manajemen.	Masih menjadi pemimpin pasar, namun terjadi penurunan omset penjualan dalam 1 tahun terakhir, keberhasilan ekspansi perusahaan pesaing, munculnya pesaing baru dari luar daerah (contoh)	- Usahaprospektif - Tertib administrasi	- Penerimaan perusahaan mengalami <i>trend</i> menurun

Sumber: Analisis Data

Harisudin, M. 2019

Perumusan Faktor Keberhasilan Penting Eksternal

Analisis faktor eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi daftar terbatas faktor-faktor keberhasilan penting yang menjadi peluang dan ancaman. Faktor eksternal kunci yang dianalisis adalah kondisi perekonomian, sosial dan budaya, hukum, pemasok bahan baku, kebijakan pemerintah, teknologi, persaingan, konsumen dan kondisi alam.

Sebelum terumuskannya faktor-faktor keberhasilan penting eksternal (peluang-ancaman), perlu dirumuskan dahulu deskripsi pokok keadaan eksternal utama. Penetapan deskripsi pokok eksternal diperoleh melalui teknik validasi triangulasi (Moleong, 2010). Triangulasi adalah sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data/informasi yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data/informasi itu untuk keperluan

pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data/informasi itu sehingga diperoleh sebuah kebenaran. Selain itu jika ditemukan ada perbedaan maka peneliti dapat menjelaskan perbedaan itu (Bungin, 2011). Ada empat macam triangulasi menurut Moleong (2010) yaitu triangulasi sumber, metode, penyidik dan teori. Khusus dalam penetapan deskripsi pokok eksternal, jenis triangulasi yang tepat digunakan adalah triangulasi sumber.

Berdasarkan deskripsi pokok keadaan eksternal (kotak yang di-block - kolom 3) baru ditetapkan faktor-faktor keberhasilan penting peluang (kolom 3) dan faktor-faktor keberhasilan penting ancaman (kolom 4). *Template* proses perumusan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Identifikasi Faktor-Faktor Keberhasilan Penting Eksternal

Faktor-faktor Kekuatan Eksternal	Deskripsi Pokok Keadaan Eksternal Utama	Peluang	Ancaman
1. perekonomian, 2. sosial dan budaya, 3. hukum, 4. pemasok bahan baku, 5. Konsumen 6. kebijakan pemerintah, 7. teknologi, 8. persaingan,	Peningkatan jumlah penduduk, Peningkatan pendapatan, Peningkatan kesadaran gizi masyarakat, peningkatan kualitas produk yang diinginkan Konsumen(contoh)	-Permintaan konsumen meningkat	-Tuntutan kualitas produk yang semakin tinggi

Sumber: Analisis Data

Harisudin, M. 2019

Menindak lanjuti dari telah terumuskannya faktor-faktor keberhasilan penting seperti yang telah dihasilkan melalui cara kerja yang direkomendasikan pada Tabel 3 (kekuatan dan kelemahan) dan Tabel 4 (peluang dan ancaman), maka dengan demikian pekerjaan yang menghasilkan Tabel 3 dan Tabel 4 harus dilakukan semua perumus strategi sebelum melaksanakan aktivitas perumusan alternatif-alternatif strategi, yaitu: alternatif strategi kekuatan-kelemahan (Strength-Opportunities), alternatif strategi kekuatan-ancaman (Strength-Threats), alternatif strategi kelemahan-peluang (weakness-Opportunities) dan alternatif strategi kelemahan-ancaman (Weakness-Threats) yang tergambar seperti pada Tabel 2.

3. KESIMPULAN

Mendasarkan hasil kerja pada sub pembahasan pada bab sebelumnya, maka prosedur kerja penetapan faktor keberhasilan penting pada perumusan strategi perlu ditambahkan secara tertulis hasil dari wawancara mendalam kepada informan kunci, disertai uji validitas yang tepat, maka perumus strategi harus mendeskripsikan pokok-pokok keadaan eksternal dan internal utama sebelum menetapkan faktor-faktor keberhasilan penting (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman).

Validasi penetapan deskripsi pokok keadaan eksternal maupun internal utama dilakukan melalui teknik triangulasi. Sebuah teknik validasi data (kualitatif) melalui teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data/informasi itu, untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data/informasi itu (Moleong, 2010). Triangulasi yang tepat digunakan adalah triangulasi sumber.

Setidaknya, ada 2 manfaat yang diperoleh dari penambahan deskripsi pokok keadaan eksternal dan internal utama pada perumusan strategi, yaitu :

1. Faktor keberhasilan penting yang ditetapkan memiliki dukungan kebenaran dari aspek epistemologi,
2. Adanya kemudahan tindakan koreksi jika ditemukan kesalahan identifikasi/deskripsi pokok keadaan eksternal dan internal pada kegiatan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S.A., Sanim, B dan Maulana, A. (2013)“Strategi Pengembangan Usaha Sapi Potong (Studi Kasus Cv Mitra Tani Farm)”. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 10 (2), 109-116
- Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations* (Revised Edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Bungin, Burhan. (2011) *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana.
- Chan, X.(2011)“A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises”*International Journal of Business and Social Science*, 2 (11), 147-153
- Darmawan, H; Daryanto, A& Sukardi. (2015) “Strategi Pengembangan PT XYZ dalam Agribisnis Teh Hijau” *Jurnal Manajemen*, 19 (1), 85-100
- David, F.R. (2013)*Strategic Management, Concepts and Cases*, Thirteenth Edition. Prentice Hall Boston
- Dyson, R.G. (2004)“Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick”. *European Journal of Operational Research* 152 (2004), 631–640
- Elizabeth dan Arifin, AZ. (2017) “Perancangan Sistem Informasi Strategik Pada UKM XYZ untuk Memaksimalkan Pemasaran dan Efisiensi Biaya”, *Jurnal Manajemen*, 21 (2): 195-213

Harisudin, M. 2019

- Fehringer, D. (2007) "Six Steps to Better SWOT'S. Competitive Intelligence Magazine (SCIP)" 10 (1), January-February 2007
- Glueck, W. F. and Jauch, L. R., (1988) *Business Policy and Strategic Management: IBM PC Case Analyst*. McGraw-Hill Publishing Co
- Haffianto, B. (2009) *Pengembangan Sistem manajemen Strategik*. Universitas Indonesia.
- Hamel, G and Prahalad, C.K., (1995) *Competing for The Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Harisudin, M. (2011) "Formulasi Strategi PT Nyonya Meneer Dalam Mempertahankan Dan Meningkatkan Pangsa Pasar Produk Jamu Ngeres Linu". *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, XII (2), 99-105
- Hashemi NF, Mazdeh MM, Razeghi A, Rahimian A. (2011) "Formulating and Choosing Strategies Using Swot Analysis and QSPM Matrix: A Case Study of Hamadan Glass Company". Proceedings of the 41st. International Conference on Computers & Industrial Engineering. Los Angeles, CA USA, October 23-26, 2011
- Hussey, D. (1998) *Strategic management: from theory to implementation. – 4th ed*. Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
- Ismawati, I. Fitrianti, S. Nova Sillia, N dan Fauzi, N. 2017. Strategi Pengembangan Taman Wisata Lembah Harausumatera Barat Berbasis Kearifan Lokal: Tungku Tigo Sajaringan. *Agriekonomika* 6 (2) : 151-163
- Moleong, L.J. (2010) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Muhyarsyah, (2008) "Anggaran Berbasis Kinerja: Implementasi Pada Penyusunan APBD (Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah)". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 8 (1), 63-86
- Nurmianto, E., Nasution, A.H, dan Syafar, S. (2004) "Perumusan Strategi Kemitraan Menggunakan Metode AHP dan SWOT (Studi Kasus pada Kemitraan PT. INKA dengan Industri Kecil Menengah di Wilayah Karesidenan Madiun)". *Jurnal Teknik Industri*, 6(1), 47 – 60
- Osita, I.C., Onyebuchi R, I and . and Justina, N. (2014) "Organization's Stability and Productivity: The Role of SWOT Analysis an Acronym for Strength, Weakness, Opportunities and Threat". *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2(9), 23- 32
- Pearce, J and Robinson, R. 2012. *Strategic Management 13th Edition*. McGraw-Hill Education
- Permadi, A. (2015) "Strategi Pengembangan Industri Kecil Carica". *JEJAK Journal of Economics and Policy*. 8(1), 38-44
- Purnomo, S.P dan Zulkieflimansyah. (2007) *Manajemen Strategik*. Lembaga Penerbit FEUI
- Rangkuti, F. (2006) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rauf, RA. Darman, S dan dan Andriana, A. 2015. Pengembangan Usahatani Bawang Merah Varietas Lembah Palu dan Strategi Analisis SWOT. *Agriekonomika* 4 (2): 245-257
- Riston, N. (2008) *Strategic Management*. Neil Riston and Ventus Publishing APS, ISBN 978-87-7681-417-5.
- Saputro, T. (2013) "Strategi Bisnis yang Baik". *Majalah SWANo.07 XXIX* 28 Maret – 10 April
- Suhartini. (2012) "Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan". *Jurnal Matrik*, XII (2), 1-7
- Sukaatmadja, IPG. Yasa, NNK. Rahyuda, H dan Widagda, INJ. (2014) "Strategi

Harisudin, M. 2019

- Pengembangan Pasar Tradisional Berbasis Kearifan Lokal Untuk Mengentaskan Kemiskinan di Bali". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 8 (2), 121-129
- Tangkilisan, H.N. (2003) *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Lukman Offset YPAPI
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., and Strickland III, A.J. (2013) *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* 19th. McGraw-Hill Education
- Wijayati, DT. (2010) "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategik pada Dinas Thompson, J and Martin, F. (2011) *Strategic Management; Awareness and Change 6th edition*. South Western a division of Cengage Learning, inc.
- Triton PB, (2007) *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Tugu, Yogyakarta
- Wahyurini, ET dan Zahro, A. 2017 Pemasaran Komprehensif Dalam Agribisnis Lorjuk (Solen Grensalis) di Kabupaten Pamekasan Madura. *Agriekonomika* 6(1): 86-96
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012) *Strategic Management and Business Policy; Achieving Sustainability* (13th ed). Prentice Hall Propinsi Jawa Timur" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12 (1), 24-32