

TEKNIK-TEKNIK ANALISIS MANAJEMEN

MODUL DIKLATPIM TINGKAT III

Hak Cipta © Pada : Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2008

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10, Jakarta, 10110

Telp. (62 21) 3868201, Fax. (62 21) 3800188

Teknik-Teknik Analisis Manajemen (TAM)

Jakarta - LAN - 2008

xxx hlm : 15 x 21 cm

ISBN : 979-8619-68-4

Lembaga Administrasi Negara – Republik Indonesia

2008



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

KATA PENGANTAR

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menegaskan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional. Untuk mewujudkan profesionalisme PNS ini, mutlak diperlukan peningkatan kompetensi, khususnya **kompetensi kepemimpinan** bagi para pejabat dan calon pejabat Struktural Eselon III baik di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah. Sebagai pejabat struktural yang berada pada posisi tengah, pejabat struktural eselon III memainkan peran yang sangat strategis karena bertanggung jawab dalam menuangkan garis-garis kebijakan pimpinan instansinya ke dalam program-program aktual, sehingga berbagai sumber daya yang dimiliki baik oleh pemerintah, masyarakat maupun swasta dapat bersinergi dalam mendorong dan mempercepat perwujudan tujuan-tujuan pembangunan nasional.

Untuk mempercepat upaya peningkatan kompetensi tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menetapkan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Dengan kebijakan ini, jumlah penyelenggaraan Diklat dapat lebih ditingkatkan sehingga kebutuhan akan pejabat struktural eselon III yang profesional dapat terpenuhi. Agar penyelenggaraan dan alumni tersebut menghasilkan kualitas yang sama, walaupun diselenggarakan dan diproses oleh Lembaga Diklat yang berbeda, maka LAN menerapkan

kebijakan standarisasi program Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Proses standarisasi meliputi keseluruhan aspek penyelenggaraan Diklat, mulai dari aspek kurikulum yang meliputi rumusan kompetensi, mata Diklat dan strukturnya, metode dan skenario pembelajaran sampai pada pengadministrasian penyelenggaraannya. Dengan proses standarisasi ini, maka kualitas penyelenggaraan dan alumni dapat lebih terjamin.

Salah satu unsur penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang mengalami proses standarisasi adalah modul atau bahan ajar untuk para peserta (*participants book*). Disadari sejak modul-modul tersebut diterbitkan, lingkungan strategis khususnya kebijakan-kebijakan nasional pemerintah juga terus berkembang secara dinamis. Di samping itu, konsep dan teori yang mendasari substansi modul juga mengalami perkembangan. Kedua hal inilah yang menuntut diperlukannya penyempurnaan secara menyeluruh terhadap modul-modul Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini.

Oleh karena itu, saya menyambut baik penerbitan modul-modul yang telah mengalami penyempurnaan ini, dan mengaharapkan agar peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III dapat memanfaatkannya secara optimal, bahkan dapat menggali kedalaman substansinya di antara sesama peserta dan para Widyaiswara dalam berbagai kegiatan pembelajaran selama Diklat berlangsung.

Kepada penulis dan seluruh anggota Tim yang telah berpartisipasi, kami haturkan terima kasih. Semoga modul hasil perbaikan ini dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Jakarta, Juli 2008

**KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

SUNARNO

DAFTAR ISI

Lembar Judul.	i	Bab V Tujuan Organisasi dan Ukuran Kinerja.	29
Lembar Pengesahan ISBN.	ii	A. Tujuan Organisasi.	29
Kata Pengantar.	iii	B. Ukuran Kinerja.	30
Daftar Isi.	iv	C. Latihan.	31
Bab I Pendahuluan.	1	D. Rangkuman.	31
A. Latar Belakang.	1	Bab VI Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Organisasi	32
B. Deskripsi Singkat.	1	A. Menelusuri Keadaan Lingkungan Organisasi.	32
C. Hasil Belajar.	2	B. Mengkondisikan Kemampuan dan Kapasitas Sumber Daya	38
D. Indikator Hasil Belajar.	2	C. Menilai Kemampuan dan Kapasitas Sumber Daya	40
E. Materi Pokok.	3	D. Latihan.	51
F. Manfaat.	3	E. Rangkuman.	52
Bab II Arti dan Makna Teknik-Teknik Analisis Manajemen	5	Bab VII Kekuatan Pendorong dan Penghambat.	53
A. Pengertian Analisis Manajemen.	10	A. Kekuatan Pendorong dan Penghambat.	53
B. Latihan.	13	B. Latihan.	55
C. Rangkuman.	14	C. Rangkuman.	55
Bab III Macam-Macam Cara Analisis Manajemen.	16	Bab VIII Strategi dan Rencana Kerja.	56
A. Ragam Cara Analisis.	16	A. Strategi.	56
B. Ragam Alat Analisis.	19	B. Rencana Kegiatan.	63
C. Latihan.	21	C. Latihan.	69
D. Rangkuman.	22	D. Rangkuman.	69
Bab IV Kinerja dan Cara Mencapainya.	24	Bab IX Penutup.	70
A. Kinerja.	24	A. Simpulan.	70
B. Cara Mencapainya.	25	B. Tindak Lanjut.	70
C. Latihan.	28	Daftar Pustaka.	72
D. Rangkuman.	28	Tim Penulis.	74

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dan tuntutan persaingan global dewasa ini memberikan tantangan tersendiri bagi aparatur negara sebagai pelaku penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Hal ini memerlukan upaya untuk meningkatkan peran aparatur agar selalu dapat melihat perkembangan lingkungan strategik nasional maupun internasional oleh karena adanya perubahan paradigma ke dalam dimensi pembangunan. Dalam upaya tersebut tentunya aparatur sebagai pelaku penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan harus dapat meningkatkan kompetensinya untuk dapat melakukan analisis lingkungan strategik dengan mencermati dan menelusuri keadaan sebagai mengawali suatu kegiatan menganalisis agar pelaksanaan tugas-tugas dapat berjalan secara mantap dan dengan pengambilan keputusan yang tetap. Dengan demikian kinerja aparatur dapat mencapai sasaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Organisasi yang tanggap akan perubahan senantiasa dapat menggunakan kekuatan yang ada untuk meraih peluang dan mengantisipasi segala kelemahan maupun ancaman, dengan selalu mengacu kepada visi dan misi yang telah dibangun.

B. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini membahas pengertian, makna, dan macam-macam teknik analisis manajemen, kinerja organisasi, cara mencapai kinerja,

tujuan organisasi dan ukuran kinerja, identifikasi dan analisis kekuatan organisasi, strategi, rencana kegiatan serta rencana pelaksanaannya.

C. Hasil Belajar

Setelah membaca modul Teknik-teknik Analisis Manajemen ini peserta mampu memahami, menjelaskan dan menerapkan teknik-teknik perencanaan kinerja dan teknik analisis manajemen lainnya pada organisasi/unit kerja.

D. Indikator Hasil Belajar

Indikator-indikator hasil belajar adalah :

1. Peserta mampu memahami dan menjelaskan arti, maksud, macam-macam teknik analisis manajemen dan cara mencapai kinerja yang baik;
2. Peserta mampu memahami dan menjelaskan tujuan organisasi, dan ukuran kinerja;
3. Peserta mampu memahami dan menjelaskan kekuatan dan kelemahan organisasi;
4. Peserta mampu memahami, menjelaskan dan menunjukkan faktor pendorong dan faktor penghambat organisasi;
5. Peserta mampu memahami, menjelaskan dan menyusun strategi dan rencana kegiatan;
6. Peserta mampu memahami, menjelaskan dan mendesain rancangan pelaksanaan kegiatan;
7. Peserta mampu memahami, menjelaskan dan menerapkan teknik-teknik analisis manajemen lainnya.

E. Materi Pokok

Materi pokok yang dibahas pada modul Teknik-teknik Analisis Manajemen ini adalah :

1. Arti dan makna Teknik-teknik Analisis Manajemen;
2. Macam-macam cara Analisis Manajemen;
3. Kinerja dan cara mencapainya;
4. Tujuan organisasi dan ukuran kinerja;
5. Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi;
6. Kekuatan pendorong dan penghambat;
7. Strategi dan rencana kegiatan;
8. Analisis Manajemen dengan menggunakan teknik :
 - a. SWOT;
 - b. *Cost Benefit*;
 - c. *Force Field*;
 - d. Teknik Pohon Masalah;
 - e. *Teknik Fish Bone*;
 - f. Teknik-teknik Analisis Manajemen lainnya.

F. Manfaat

Berbekal hasil belajar pada modul Teknik-teknik Analisis Manajemen, peserta diharapkan mampu :

1. Mengidentifikasi, mengklasifikasi, menilai dan menentukan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan instansi dalam menjalankan atau mencapai tujuan dan sasaran;
2. Menindaklanjuti tujuan, sasaran, kinerja yang rasional dan logis dicapai;
3. Menyusun strategi, program dan kegiatan yang tepat dilakukan guna peningkatan kinerja instansinya.

BAB II

ARTI DAN MAKNA TEKNIK-TEKNIK ANALISIS MANAJEMEN

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami arti dan makna teknik-teknik analisis manajemen

Manajemen sebagai ilmu atau seni dalam mengelola organisasi hendaknya dijalankan untuk meraih keberhasilan/kesuksesan organisasi yang telah dicita-citakan berupa visi, misi organisasi. Dari berbagai literatur dikatakan bahwa untuk mewujudkan tentang apa yang dicita-citakan salah satunya adalah unsur kepemimpinan, di mana dalam unsur kepemimpinan peran seorang pimpinan adalah pengambilan keputusan.

Sesuai konsep manajemen dan kepemimpinan mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan di dalam organisasi merupakan langkah atau ketetapan yang harus dijalankan oleh seorang pimpinan untuk menghadapi masa depan yang diinginkan.

Pengambilan keputusan sebagai salah satu peran utama pimpinan dalam manajemen dan kepemimpinan tercermin dalam beberapa pendapat ahli seperti :

- Keputusan manajemen terkait dengan dua hal yakni tujuan dan cara mencapainya (Inbar);

- Manajemen adalah proses menyetujui dan mencapai sasaran-sasaran organisasi (Jim Stewart, 1997:10).

Beragam cara untuk mencapai tujuan antara lain melalui:

1. Tenaga (kekuatan otot) individu;
2. Kerjasama sekelompok orang;
3. Memberdayakan sumber daya secara efektif dan efisien;
4. Menggerakkan orang lain;
5. Memerintah;
6. Mengkoordinasikan kegiatan dan sumber daya;
7. Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan evaluasi aktivitas dan sumber daya yang tersedia.

Cara-cara tersebut tercermin dalam rumusan manajemen sebagai berikut:

1. Pada awal lahirnya peradaban manusia manajemen diartikan suatu cara mencapai suatu (tujuan) dengan menggunakan kemampuan sendiri atau mengandalkan kemampuan fisik (*doing things by ourself*).
2. Harold Koontz dan Cyril O Donnel (1972) mengemukakan *management is getting things done through people* (manajemen adalah suatu cara mencapai tujuan melalui orang lain).
3. Manajemen kinerja menawarkan suatu konsep melalui proses pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana mencapainya. Mengembangkan pemahaman bersama dan tiap individu, kelompok dan faktor kunci keberhasilan mencapai kinerja unggul.
4. Frederick Winslow Taylor mengembangkan suatu konsep manajemen ilmiah yakni dengan menerapkan metode ilmiah dalam pengelolaan organisasi akan lebih efektif dan efisien. Cara terbaik melakukan

pekerjaan berprestasi adalah dengan menerapkan metode analisis secara ilmiah sesuai kaidah matematis dan statistika sehingga keputusan yang diambil lebih signifikan, rasional dan logis dicapai.

Dalam konsep manajemen modern, pengambilan keputusan merupakan hasil pemikiran yang logis, yakni berdasar fakta, data dan informasi yang lengkap. Pengambilan keputusan merupakan hasil pemikiran analitis, yakni berdasar informasi yang lengkap atau komprehensif. Pengambilan keputusan berjenjang atau berlapis atau sistemik sesuai fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Keputusan keadaan masa depan visi, misi, tujuan, sasaran yang rasional dan strategi, program, kegiatan yang tepat dilakukan di proses melalui fungsi perencanaan (*planning*);
2. Keputusan penentuan cara terbaik untuk mencapai tujuan dengan:
 - a. Mengatur tugas atau mengelompokkan kegiatan yang akan dilakukan dan kualifikasi orang yang melakukannya, dengan penempatannya yang tepat serta alokasi sumber daya yang dibutuhkan diproses melalui fungsi pengorganisasian (*organizing*);
 - b. Menentukan teknik mengarahkan atau teknik menyampaikan keputusan dengan memilih teknik-teknik komunikasi yang paling efektif digunakan, agar setiap orang mengerti, tergerak, termotivasi dan tercipta suasana bekerjasama yang harmonis antar individu, antar kelompok dalam melakukan sesuatu kearah tujuan yang akan dicapai, di proses melalui fungsi pengarahan (*actuating*);
 - c. Menentukan cara pemantauan atau monitoring pelaksanaan kegiatan dan sumber daya yang digunakan agar terjamin terarah, tepat sasaran sesuai rencana, sehingga sejak dini dapat dihindari terjadinya penyimpangan, di proses melalui fungsi pengendalian (*controlling*);

- d. Menentukan bahwa tugas dilakukan dengan baik dan benar, sumber daya digunakan dengan efisien, kinerja tercapai sesuai rencana, dan umpan balik, penghargaan atas prestasi, sanksi diberikan dengan tepat, di proses melalui fungsi evaluasi.

3. Perubahan keadaan lingkungan mempengaruhi tujuan

Perubahan keadaan lingkungan mempengaruhi rumusan masa depan sehingga semakin :

- a. Sulit diprediksi;
- b. Tidak ada kepastian;
- c. Risiko kegagalan tinggi.

Dalam mengatasi atau mengurangi ketidakpastian rumusan masa depan, agar semakin lebih mendekati kepastian atau realita, aktualita kemampuan organisasi, dan antisipasi risiko kegagalannya atau kemungkinan keberhasilannya semakin tinggi, maka setiap pimpinan dalam organisasi dituntut memiliki kompetensi analisis keadaan lingkungan. Dengan melakukan analisis keadaan lingkungan, akan diperoleh informasi tentang faktor-faktor yang berpengaruh kuat terhadap faktor-faktor kunci keberhasilan instansi dalam menjalankan/ mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Faktor-faktor kunci keberhasilan itu merupakan fakta akurat, aktual yang dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi, program, kegiatan yang tepat guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Hasil survei membuktikan bahwa yang mampu mencermati, menganalisis dan mengadaptasi perubahan keadaan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap masa depan organisasi adalah yang melalui kegiatan analisis yang lebih efektif dan efisien, sehingga akan memiliki keunggulan daya saing meraih keberhasilan secara berkesinambungan di era perubahan.

Ada beberapa dasar pertimbangan untuk melakukan analisis keadaan lingkungan :

1. Perubahan keadaan lingkungan

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka selalu berinteraksi dengan lingkungan baik lokal maupun global. Keadaan lingkungan yang berubah dengan cepat terutama di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, ekonomi, politik, sangat mempengaruhi masa depan organisasi. Organisasi dengan sistem terbuka harus mampu mengadaptasi atau melakukan penyesuaian dengan berbagai perubahan keadaan lingkungan. Membuka diri secara dinamis, berdialog, berinteraksi dengan lingkungannya. Pada hakikatnya organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan, atau saling berinteraksi. Organisasi yang menganut sistem tertutup cenderung menganggap organisasinya sangat kuat, sehingga kurang peduli terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang menganut sistem tertutup atau yang tidak mampu melakukan adaptasi atau penyesuaian dengan perubahan lingkungan suatu saat lambat atau cepat akan mengalami kelemahan, ancaman atau hambatan untuk eksis dan berkembang.

2. Perubahan kebutuhan

Organisasi dan publik (pelanggan) selalu berubah kebutuhannya. Perubahan kebutuhan, keinginan publik yang cepat dan semakin tinggi tuntutan di satu pihak, padahal di pihak lain kemampuan dan sumber daya organisasi tetap terbatas, membuat manajemen semakin sulit menentukan tujuan yang sesuai dengan kebutuhan dan dapat memuaskan pelanggan.

3. Kekuatan organisasi berubah

Kekuatan organisasi tidak selalu konstan. Mungkin selama ini atau sekarang dianggap sebagai kekuatan, tetapi untuk menghadapi peluang

dan ancaman yang timbul menjadi kelemahan. Organisasi tidak memiliki kekuatan pada semua bidang, mungkin di bidang tertentu ada kelemahan.

4. Organisasi menganut sistem terbuka

Organisasi sebagai wadah kerjasama selalu terbuka untuk berinteraksi dengan sesama komponen internal dan dengan komponen eksternal. Untuk itu pemimpin dan manajer harus dapat menyusun strategi yang dapat menciptakan terjadinya interaktif yang efektif antar faktor yang satu dengan yang lain baik internal, maupun eksternal.

Berdasarkan penjelasan di atas maka setiap pimpinan dituntut memiliki kemampuan mencermati perubahan keadaan lingkungan atau kemampuan analisis lingkungan. Untuk mencapai hasil analisis yang lebih akurat ada beberapa pendekatan atau cara analisis dan ragam teknik analisis yang perlu dikuasai penggunaannya yang akan dibahas kemudian.

A. Pengertian Analisis Manajemen

1. Arti Analisis

Ada beberapa padanan kata analisis, seperti merinci, mengurai, memilah, menelusuri, menelaah, mengkaji, membedah. Pengertian analisis tidak hanya sebatas padanan kata.

- a. Analisis adalah suatu proses merinci suatu objek dengan alat tertentu, ke dalam beberapa komponen yang saling berhubungan dan menilai urgensi, dukungan dan keterkaitannya terhadap terjadinya sesuatu.
- b. Analisis ilmiah adalah suatu pemikiran analitis berdasar kaidah ilmu tertentu dalam merinci dan menilai unsur-unsur yang terdapat dalam suatu obyek.

- c. Analisis adalah suatu kegiatan ilmiah untuk mencari kebenaran (Aristoteles).
- d. S. Bloom, *Taxonomy of Educational Objectives*, New York: Longman, 1991 mengemukakan ada tiga hal utama dalam kegiatan analisis, yaitu:
 - 1) Merinci suatu aspek atau masalah ke dalam beberapa elemen, atau faktor yang tidak terpisahkan satu sama lain. Faktor-faktor yang di rinci itu di klasifikasi ke dalam beberapa kategori atau jenis;
 - 2) Adanya hubungan secara eksplisit antar elemen atau faktor yang di identifikasi;
 - 3) Adanya prinsip organisasional, pengaturan, dan struktur, dimana antara satu elemen dengan elemen lainnya bertautan.
- e. Analisis manajemen adalah suatu proses merinci dan menilai keadaan lingkungan guna memperoleh informasi kemampuan dan sumber daya yang berpengaruh kuat terhadap keberhasilan organisasi meraih visi, misi dan dasar menentukan tujuan, sasaran yang rasional, logis dicapai.

2. Teknik Analisis

Teknik adalah suatu metode atau prosedur. Teknik merupakan variasi dari metode-metode tertentu dan dapat diterapkan dalam konteks yang lebih khusus (William N. Dunn 1990 : 40).

Teknik analisis adalah metode atau alat yang dapat diterapkan dalam merinci sesuatu ke dalam beberapa unsur dan menilainya sehingga jelas hal-hal yang mempengaruhi terbentuknya atau terjadinya sesuatu.

3. Teknik Analisis Manajemen

Teknik Analisis Manajemen (TAM) adalah cara menerapkan metode ilmiah dalam merinci dan menilai keadaan lingkungan secara komprehensif guna memperoleh informasi faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, sehingga menghasilkan strategi, program, kegiatan yang tepat dilakukan.

4. Kerangka Analisis

Berdasarkan pengertian yang dijelaskan di atas kerangka analisis ilmiah adalah :

- a. Mengumpulkan fakta dan data atau identifikasi faktor-faktor;
- b. Pengolahan fakta dan data, atau penilaian faktor-faktor;
- c. Penyajian dan interpretasi hasil pengolahan data atau penentuan faktor kunci keberhasilan;
- d. Penyusunan dan pemilihan alternatif;
- f. Pengambilan keputusan atau pemilihan alternatif;
- g. Perencanaan tindakan yang akan dilakukan.

Kegiatan analisis manajemen secara komprehensif meliputi:

- a. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi;
- b. Mengolah atau menilai faktor-faktor keberhasilan organisasi;
- c. Menentukan faktor kunci keberhasilan;
- d. Menetapkan sebuah strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran;
- e. Menyusun program, dan kegiatan.

Awal analisis dimulai dari identifikasi faktor atau pengumpulan fakta dan data dan dilanjutkan dengan pengolahan atau penilaian, dan penentuan faktor kunci yang paling berpengaruh serta penggunaannya dalam penyusunan dan pemilihan alternatif terbaik. Akhir kegiatan analisis adalah pengambilan keputusan atau pemilihan alternatif dan tindakan yang tepat dilakukan.

B. Latihan

Untuk memantapkan kemampuan peserta mengenai konsep dan pengertian analisis, peserta diminta untuk menjelaskan hal-hal berikut:

1. Beberapa rumusan manajemen;
2. Unsur utama dalam manajemen;
3. Fungsi utama kepemimpinan;
4. Hambatan dalam merumuskan tujuan yang logis dan rasional;
5. Cara mengatasi ketidakpastian dan risiko kegagalan mencapai tujuan;
6. Manfaat hasil analisis lingkungan;
7. Arti analisis;
8. Arti teknik analisis;
9. Arti teknik analisis manajemen;
10. Kerangka analisis ilmiah;
11. Kerangka analisis manajemen secara komprehensif.

Jawaban atau penjelasan yang disampaikan peserta dapat dibandingkan dengan ringkasan di bawah ini.

C. Rangkuman

1. Salah satu peran utama pimpinan dalam manajemen adalah pengambilan keputusan tujuan yang rasional dicapai dan penentuan strategi, program, kegiatan yang tepat dilakukan mencapainya;
2. Mengambil keputusan adalah memilih alternatif tujuan yang rasional dan penentuan cara mencapainya merupakan tugas atau peran utama pimpinan dalam suatu organisasi;
3. Tujuan atau masa depan itu memiliki ciri sulit diprediksi, tidak pasti, penuh risiko kegagalan;
4. Untuk mengatasi ketidakpastian dan risiko kegagalan mencapai tujuan adalah dengan melakukan analisis keadaan lingkungan;
5. Dengan hasil analisis lingkungan akan diperoleh informasi yang akurat mengenai faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai misi yang dapat digunakan sebagai dasar perumusan tujuan yang rasional, dan penyusunan strategi, program, kegiatan yang tepat dilakukan;
6. Untuk dapat melakukan analisis lingkungan yang komprehensif dituntut kemampuan setiap pimpinan organisasi untuk memiliki kompetensi analisis manajemen secara ilmiah;
7. Analisis manajemen adalah suatu proses merinci dan menilai keadaan lingkungan guna memperoleh informasi kemampuan dan sumber daya yang berpengaruh kuat terhadap keberhasilan organisasi meraih visi, misi dan dasar menentukan tujuan, sasaran yang rasional, logis dicapai;
8. Teknik Analisis Manajemen (TAM) adalah cara menerapkan metode ilmiah dalam merinci dan menilai keadaan lingkungan secara komprehensif guna memperoleh informasi faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, sehingga menghasilkan strategi, program, kegiatan yang tepat dilakukan.

9. Kerangka analisis ilmiah:
 - a. Mengumpulkan fakta dan data atau identifikasi faktor-faktor;
 - b. Pengolahan fakta dan data, atau penilaian faktor-faktor;
 - c. Penyajian dan interpretasi hasil pengolahan data atau penentuan faktor kunci keberhasilan;
 - d. Penyusunan dan pemilihan alternatif (pengambilan keputusan).
10. Kerangka analisis manajemen:
 - a. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi;
 - b. Mengolah atau menilai faktor-faktor keberhasilan organisasi;
 - c. Menentukan faktor kunci keberhasilan dan peta kekuatan;
 - d. Merumuskan dan menentukan tujuan, sasaran, kinerja;
 - e. Menyusun strategi, program dan kegiatan.

BAB III

MACAM-MACAM CARA ANALISIS MANAJEMEN

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami macam-macam cara Analisis Manajemen.

A. Ragam Cara Analisis

Beragam cara, metode atau pendekatan analisis manajemen yang dilakukan sebagai penggunaan alat analisis manajemen dalam proses pengambilan keputusan manajemen. Ragam cara itu dapat di kelompokkan ke dalam beberapa kategori, yaitu:

1. Analisis manajemen secara parsial versus analisis manajemen secara komprehensif

Analisis manajemen secara parsial adalah analisis dari aspek tertentu.

Misalnya dalam upaya meningkatkan produktivitas dilakukan:

- a. Analisis perilaku individu;
- b. Analisis perilaku individu dalam kelompok;
- c. Analisis sistem teknologi;
- d. Analisis pengambilan keputusan;
- e. Analisis statistika dan matematis;
- f. Analisis situasional.

Analisis manajemen secara komprehensif, adalah analisis terhadap seluruh aspek yang mempengaruhi keberhasilan organisasi meraih masa depan yang lebih baik sesuai dengan visi dan misi maupun tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran hendaknya berdasar fakta kemampuan riil organisasi yakni *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan) serta *opportunities* (kesempatan atau peluang) dan *threats* (ancaman). Informasi kemampuan organisasi itu diperoleh melalui analisis keadaan lingkungan internal dan eksternal. Informasi itu sangat bermanfaat atau berguna sebagai dasar penyusunan strategi yang tepat guna mencapai tujuan dan sasaran.

2. Analisis manajemen secara konvensional versus analisis manajemen ilmiah

John Robert Breishline mengelompokkan pengambilan keputusan berdasarkan pendekatan analisis manajemen konvensional dan analisis manajemen ilmiah. Pendekatan analisis manajemen konvensional atau tradisional adalah berdasarkan kebiasaan atau pengalaman masa lalu atau intuisi yang dilandasi naluri, ilham. Hasil survei membuktikan hampir sepertiga manajemen dan pegawai mengambil keputusan secara intuitif atau suara hati, ilham, tradisi (Robin Stephen P & P. Culter 1999:181). Pengambilan keputusan secara intuitif berdasarkan pada tradisi atau pengalaman masa lalu dan pertimbangan yang disampaikan orang-orang kepercayaan atau ilham, hati nurani.

Pendekatan yang lebih populer adalah analisis manajemen ilmiah yang mengandalkan fakta dan data yang dianalisis secara statistika, matematis, dan prinsip-prinsip ekonomis.

3. Pendekatan kuantitatif dan kualitatif

a. Analisis kuantitatif

Analisis dengan pendekatan kuantitatif adalah suatu cara analisis berdasarkan fakta dan data yang aktual. Hasil analisis kuantitatif lebih akurat. Analisis kuantitatif memerlukan sejumlah alat analisis statistik dan matematis. Tetapi banyak pegawai yang kurang akrab dengan analisis terapan statistika, matematis.

b. Analisis kualitatif

Pendekatan kualitatif dilakukan kalau fakta-fakta yang teridentifikasi tidak didukung dengan data-data yang akurat dan lengkap. Untuk mendapatkan hasil analisis yang lebih akurat analisis kualitatif dapat dikuantifikasi berdasarkan skala nilai. Rensis Likert merupakan penganjur pendekatan skala nilai (rating scale). Skala nilai yang lazim digunakan antara 1-5.

Dalam menilai faktor-faktor yang teridentifikasi sebaiknya berdasarkan penilaian para ahli (prinsip metode Delpi) atau yang memiliki pengalaman dalam bidang yang dianalisis atau penilaian suatu tim kerja. Tiap faktor yang teridentifikasi berpengaruh kuat terhadap tujuan dan sasaran organisasi diminta dinilai para ahli atau orang yang berpengalaman di bidang itu.

Aspek yang dinilai dari tiap faktor sebaiknya multi kriteria, misalnya dukungan atau kontribusi, dan keterkaitannya terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Agar penilaian lebih obyektif diusahakan mencari para ahli, minimal orang yang berpengalaman di bidang obyek yang dianalisis dan meminta pendapatnya secara terpisah (sendiri-sendiri). Penilaian dirata-ratakan. Penilaian yang terlalu jauh (lebih dari 3) sebaiknya diulang kembali.

Diminta sekali lagi nilainya dan dasar pertimbangan yang digunakan menilainya. Kemudian dirata-ratakan. Penilaian dapat diformat dalam suatu tabel. Analisis kualitatif sebenarnya sudah berdasarkan aspek pertimbangan logika, pengetahuan ahli serta pengalaman sekelompok orang.

Akhir dari suatu analisis adalah penyajian beberapa alternatif dan pengambilan keputusan atau pemilihan alternatif terbaik atau paling menguntungkan dan risiko yang paling kecil. Dengan analisis manajemen ilmiah yang komprehensif yang didukung dengan alat-alat analisis yang tepat, keputusan yang diambil menjadi lebih signifikan, ketidakpastian dan tingkat kegagalan semakin kecil. Hasil yang dirumuskan lebih rasional atau yang lebih mendekati kepastian dan risiko kegagalan mencapai tujuan dapat diantisipasi dengan mengatasi kelemahan dan ancaman.

Dengan cara demikian pimpinan masa yang akan datang diharapkan perumus masa depan yang cemerlang, rasional, logis dicapai, dan pimpinan yang antisipatif terhadap risiko kegagalan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

B. Ragam Alat Analisis

Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat, dan maksimal dibutuhkan alat. Tanpa alat jangan berharap mendapat hasil yang maksimal. Tanpa alat yang andal jangan berharap memenangkan peperangan. Dengan alat, orang lebih mudah melakukan atau menyelesaikan pekerjaan dan hasilnya lebih akurat.

Demikian juga dalam kegiatan analisis, membutuhkan alat atau teknik analisis yang tepat. Ada ragam alat analisis yang dapat digunakan dalam melakukan kegiatan analisis manajemen ilmiah yang komprehensif.

Dalam melakukan analisis manajemen yang komprehensif salah satu alat yang tepat digunakan dalam organisasi bisnis dan non bisnis adalah analisis SWOT atau FFA. Namun dalam melakukan analisis yang lengkap sampai pada proses pengambilan keputusan yang rasional, logis dan dalam menentukan cara yang tepat dilakukan untuk mencapainya dibutuhkan beberapa alat analisis lain.

Dalam berbagai literatur beragam alat analisis yang dapat digunakan dalam menganalisis manajemen seperti tertera dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 :

Daftar alat analisis dan penggunaannya

NO	RAGAMALAT ANALISIS	KEGUNAAN
1.	SWOT	Analisis keadaan lingkungan internal & eksternal
2.	<i>Force field analysis</i>	Analisis merencanakan perubahan
3.	<i>Brainstorming</i>	Teknik menggali ide, kreatifitas menyelesaikan masalah
4.	Diagram pohon masalah	Model untuk merinci masalah dan sebab akibat
5.	Diagram <i>fishbone</i>	Model untuk merinci dan sebab akibat.
6.	Model <i>causal map</i>	Model untuk pemetaan sebab akibat.
7.	Model matriks	Model untuk penyusunan fakta dan data.
8.	<i>Check sheet</i>	Lembar periksa keadaan atau faktor/ masalah.
9.	Stratifikasi	Pengelompokan ke dalam berbagai kriteria.

NO	RAGAMALAT ANALISIS	KEGUNAAN
10.	Model skala nilai	Model dalam menilai, membobot satu faktor.
11.	Matriks <i>USG</i>	Matriks dalam memilih prioritas masalah.
12.	Diagram <i>pareto</i>	Model penyajian dan pemilihan fakta dan data.
13.	Model <i>problem priority</i>	Model pemilihan prioritas masalah.
14.	Teknik komparasi	Teknik membandingkan atau evaluasi /menilai.
15.	<i>Cost benefit</i>	Model ratio antara biaya dan keuntungan/manfaat.

Alat analisis tersebut di atas tidak ada yang cocok untuk semua kegiatan analisis. Penggunaan alat analisis itu lebih bersifat komplementer atau saling melengkapi. Untuk itu penggunaan alat analisis disesuaikan dengan tujuan analisis dan kerangka analisisnya.

C. Latihan

Dalam upaya memantapkan kompetensi peserta untuk mengetahui ragam cara dan teknik analisis manajemen, peserta diminta untuk mengemukakan hal-hal berikut.

1. Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, telah dilakukan berbagai analisis. Sebutkan beberapa ragam cara analisis yang telah dilakukan berbagai ahli manajemen dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja!

2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan analisis parsial dan analisis komprehensif ! Menurut pendapat Anda mana yang lebih efektif diterapkan pada instansi/unit kerja yang Anda pimpin?
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan analisis pendekatan konvensional atau tradisional dan pendekatan analisis modern! Menurut pendapat Anda mana yang lebih efektif diterapkan pada instansi/unit kerja yang Anda pimpin?
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan analisis kuantitatif dan kualitatif yang dikuantifikasi. Menurut pendapat Anda mana yang lebih efektif diterapkan pada instansi/unit kerja yang Anda pimpin?
5. Sebutkan beberapa ragam alat analisis dan kegunaannya!
6. Jelaskan manfaat yang dapat diperoleh dengan analisis manajemen komprehensif secara ilmiah!
7. Apakah ada satu alat analisis yang dapat digunakan untuk semua rangkaian kegiatan analisis?
8. Bagaimanakah sifat penggunaan alat analisis itu?

D. Rangkuman

1. Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat, dan maksimal dibutuhkan alat.

Demikian juga dalam kegiatan analisis, membutuhkan alat atau teknik analisis yang tepat;

2. Analisis manajemen secara parsial adalah analisis dari aspek tertentu.

Misalnya analisis perilaku individu, perilaku individu dalam kelompok, sistem teknologi, pengambilan keputusan, statistika, matematis, situasional;

3. Analisis manajemen secara komprehensif, adalah analisis terhadap seluruh aspek yang mempengaruhi keberhasilan organisasi meraih masa depan yang lebih baik;
4. Ada ragam alat analisis yang dapat digunakan dalam melakukan kegiatan analisis manajemen ilmiah yang komprehensif. Tetapi tidak ada satu alat yang tepat digunakan untuk semua kegiatan analisis. Alat analisis itu lebih bersifat komplementer (saling melengkapi);
5. Alat analisis yang komprehensif diterapkan dalam organisasi bisnis dan non bisnis adalah analisis SWOT atau FFA. Namun dalam melakukan berbagai rangkaian kegiatan analisis dibutuhkan beberapa alat analisis lain;
6. Analisis manajemen secara tradisional adalah berdasarkan pada kebiasaan atau pengalaman masa lalu atau berdasarkan kemampuan imajinasi, daya khayal;
7. Analisis pendekatan kuantitatif adalah suatu cara analisis berdasar pada fakta dan data yang aktual;
8. Analisis pendekatan kualitatif adalah suatu analisis berdasar kualitatif.

BAB IV

KINERJA DAN CARA MENCAPAINYA

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami kinerja dan cara mencapainya.

A. Kinerja

Perencanaan stratejik yang disusun atas dasar komitmen bersama seluruh anggota organisasi akan menghasilkan komunikasi di dalamnya. Berdasarkan visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah dirumuskan pada suatu unit organisasi (Inpres No. 7 tahun 1999), maka penetapan tersebut sebagai cara jauh ke depan kemana instansi pemerintah dapat eksis, antisipatif, dan inovatif.

Dengan adanya perencanaan stratejik maka organisasi dapat menyiapkan perubahan dan menuntun organisasi untuk menyusun strategi yang berorientasi pada hasil.

Penetapan sebuah indikator kinerja merupakan bagian integral dari perencanaan stratejik. Indikator yang jelas akan memperjelas juga tolok ukur mengenai apa yang akan dicapai dan menilai keberhasilan pencapaian sasaran. Indikator adalah keterangan, gejala yang dapat digunakan untuk mengetahui kemajuan tercapainya suatu sasaran. Indikator-indikator kinerja dikelompokkan ke dalam enam kelompok, yaitu:

1. *Inputs* (masukan);
2. *Process* (proses);

3. *Output* (keluaran);
4. *Outcomes* (hasil);
5. *Benefits* (manfaat);
6. *Impacts* (dampak).

B. Cara Mencapainya

Indikator keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan tidak hanya di nilai dari hasil akhir, tetapi harus dinilai dari keberhasilan menyiapkan bahan (*input*) yang akan diolah dan kemampuan mengolah atau memproses *input* menjadi *output* yang bernilai tambah dan bermanfaat. Dengan demikian keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan dalam mencapai sasaran harus di ukur dari berbagai indikator yakni indikator *input* (masukan), indikator *process* (proses), indikator *output* (keluaran), indikator *outcome* (hasil), indikator *benefit* (manfaat), dan indikator *impact* (dampak).

Contoh indikator produk unggul

1. Indikator *input* : Bibit unggul;
2. Indikator *process* : Cara tanam;
3. Indikator *output* : Buah besar, manis;
4. Indikator *outcome* : Penjualan tinggi;
5. Indikator *benefit* : Pendapatan naik;
6. Indikator *impact* : Kesejahteraan meningkat.

Berdasarkan indikator seperti dijelaskan di atas, setiap instansi dapat menyusun suatu target kinerja. Kalau setiap orang atau sekelompok kerja dapat mencapai kinerja yang ditetapkan, maka kinerja setiap bidang tugas dalam suatu unit atau organisasi akan tercapai dengan baik. Kalau setiap bidang atau unit kerja dapat mencapai kinerja

yang ditargetkan maka kinerja organisasi akan tercapai dengan baik. Dengan demikian kinerja organisasi merupakan kumulasi kinerja individu-individu dan kelompok kerja dalam suatu organisasi.

Dengan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan setiap unit kerja dapat mengukur tingkat kinerja sekarang dan memproyeksikan tingkat kinerja yang akan datang yang rasional, logis dicapai.

Tingkat kinerja yang akan datang dapat diproyeksikan atau diperkirakan berdasarkan data *time series*.

Misalnya suatu Balai Pertanian mempunyai tujuan meningkatkan hasil pertanian dengan sasaran meningkatnya kualitas hasil pertanian. Tentunya dengan mengandalkan sumber daya yang ada dapat meningkatkan hasil tersebut dan memiliki harapan. Biasanya dapat dilihat bagaimana kinerja meningkat dengan sejauhmana harapan dan kenyataan yang terjadi.



Berdasarkan tujuan prioritas yang ditentukan seperti dalam contoh di atas dapat di jabarkan ke dalam sasaran dan kinerja tahunan, Balai Pertanian dapat meningkatkan hasil pertanian. Sesuai sasaran yang dipilih yaitu meningkatnya kualitas hasil pertanian, maka ditindaklanjuti pada pengukuran pencapaian sasaran. Untuk itu sasaran dan kinerja disusun dalam suatu format seperti pada tabel berikut.

PENGUKURAN PENCAPAIAN SASARAN

SASARAN	INDIKATOR SASARAN	RENCANA TINGKAT CAPAIAN (TARGET)	REALISASI	% TINGKAT PENCAPAIAN RENCANA TINGKAT CAPAIAN	KET

Sasaran dan kinerja yang dirumuskan harus didukung oleh sumber daya yang cukup terutama biaya, serta sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing unit kerja.

Selanjutnya berdasarkan sasaran yang ditetapkan, unit organisasi menentukan indikator sasaran berdasarkan sasaran yang ada dengan melihat apa yang akan ditingkatkan. Dengan contoh tersebut tentunya jumlah hasil pertanian meningkat dengan satuan yang ditetapkan sebagai satuan dalam ton/hektar sebagai isian dalam kolom rencana tingkat capaian (terget) tahun yang akan datang dan realisasi berdasarkan hasil yang diangkat tahun bersangkutan.

Sasaran atau target kinerja seperti dalam tabel di atas sesuai dengan peran Balai Pertanian memberikan pelayanan pertanian kepada masyarakat, maka selanjutnya bagaimana unit tersebut dapat menyusun sebuah rencana kerja tahun berikutnya, dengan membuat rencana kinerja tahunan.

Tabel yang ada dalam pengukuran dan pencapaian sasaran (PPS) adalah sebagai acuan terhadap rencana kinerja selanjutnya. Untuk itu terkait program yang ada pada unit organisasi, memasukkan ke dalam kolom program dengan uraian adalah kegiatan-kegiatan dalam program tersebut. Kemudian setiap kegiatan ditindaklanjuti dengan melihat indikator kinerja, satuan dan target.

C. Latihan

1. Apa manfaat dengan adanya perencanaan stratejik? Jelaskan!
2. Indikator kinerja terdiri dari 6 kelompok, sebutkan dan jelaskan?
3. Bagaimanakah menilai indikator keberhasilan pelaksanaan kegiatan?

D. Rangkuman

Perencanaan stratejik disusun berdasarkan komitmen bersama di dalam organisasi. Penetapan tersebut sebagai cara pandang jauh ke depan organisasi agar tetap eksis menjalankan organisasinya. Eksistensi tentu dapat diukur dari kinerja yang dihasilkan. Sehingga dalam mengukur kinerja harus jelas indikator mengenai apa yang akan dicapai.

BAB V

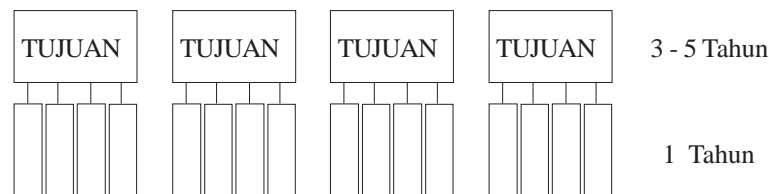
TUJUAN ORGANISASIDAN UKURAN KINERJA

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami tujuan organisasi dan ukuran kinerja.

A. Tujuan Organisasi

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, di mana rumusannya lebih operasional. Tujuan merupakan hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 3 sampai dengan 5 tahun. Dalam kurun waktu tersebut, kiranya suatu kondisi apa yang hendak dicapai di masa mendatang. Dan selanjutnya organisasi dapat menetapkan beberapa sasaran dalam rangka merealisasikan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Tentunya kalau dilihat dari makna keduanya maka tujuan mempunyai kurun waktu yang relatif lebih panjang dari sasaran (lebih dari dua tahun). Sedangkan sasaran mempunyai kurun waktu yang relatif lebih pendek dari tujuan.



Tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dan telah masuk dalam dokumen perencanaan harus betul-betul diperhatikan oleh seluruh

anggota organisasi, karena dengan pencapaian sasaran setiap tahunnya, boleh dikatakan organisasi itu telah mengalami keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya keberhasilan mencapai tujuan organisasi pada kurun waktu yang lebih panjang tentunya akan membawa organisasi tersebut mencapai keberhasilan terhadap misi.

Agustinus Sri Wahyudi (1996 : 75) menyatakan : “Pimpinan dapat menentukan tujuan berdasarkan posisi organisasi”.

George A. Stainer, seorang ahli strategi mengemukakan bahwa: rumusan tujuan harus terkait dengan misi dan sesuai dengan sumber daya yang tersedia.

Berdasarkan perencanaan strategi organisasi yang terumuskan dalam visi, misi, tujuan, dan sasaran tentunya pejabat eselon III sebagai pimpinan operasional mempunyai tugas membuat strategi dan kebijakan operasional terkait program dan kegiatan yang sesuai dengan tugas dan fungsi yang diembannya. Sehingga ukuran keberhasilan kinerja sesuai tugas dan fungsinya akan membawa kepada kinerja unit organisasinya.

B. Ukuran Kinerja

Berdasarkan dokumen perencanaan stratejik dalam suatu unit organisasi yang tertuang dalam visi, misi, tujuan dan sasaran, langkah selanjutnya adalah membuat strategi bagaimana untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

Untuk menghasilkan strategi yang sesuai dengan tujuan organisasi, pimpinan operasional eselon III mengambil langkah-langkah sebagai kegiatan penelusuran, yaitu :

1. Menelusuri keadaan lingkungan organisasi;
2. Mengkondisikan kemampuan dan kapasitas sumber daya;

3. Menilai kapasitas dan kemampuan sumber daya;
4. Mendapatkan strategi sebagai solusi dan tindak lanjut organisasi.

Dari langkah tersebut dan dari strategi yang dihasilkan tentunya ukuran kinerja organisasi ditentukan oleh berapa besar tingkat capaiannya.

C. Latihan

1. Bagaimanakah melihat keberhasilan misi organisasi ?
2. Apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, sasaran organisasi?

D. Rangkuman

Tujuan merupakan hasil akhir yang akan dicapai organisasi dengan kurun waktu 1 tahun dan yang lebih panjang antara 3-5 tahun. Dengan tujuan yang lebih panjang, maka organisasi memerlukan langkah-langkah dalam menetapkan sebuah strategi untuk mencapainya.

BAB VI

IDENTIFIKASI KEKUATAN DAN KELEMAHAN ORGANISASI

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi

A. Menelusuri Keadaan Lingkungan Organisasi

Organisasi perlu melakukan identifikasi sebagai upaya mengenali atau menelusuri keadaan lingkungan organisasi. Secara internal Organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan, keduanya dapat dijadikan kekuatan organisasi sebagai kapasitas sumber daya. Sejalan dengan hal tersebut, maka organisasi harus mencermati kemampuan yang dimiliki sebagai kapasitas sumber daya terhadap pencapaian tujuan dan sasaran. Kekuatan apa yang harus dikenali dan kelemahan apa yang harus diatasi. Sehingga organisasi mengkondisikan sumber kekuatan dan kapasitas sumber daya sangatlah perlu untuk menentukan kekuatan mana yang paling dirasa penting dan kelemahan apa yang paling perlu diatasi, sehingga menghasilkan identifikasi kekuatan yang dimiliki dan harus dimiliki untuk mengatasi kelemahan apa yang harus diatasi demi mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Dalam melakukan identifikasi dapat mendukung penyusunan rencana stratejik masing masing instansi. Identifikasi faktor akan menghasilkan informasi faktor kunci yang mempengaruhi

keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang dapat digunakan sebagai dasar dalam mengambil serangkaian keputusan strategik.

Faktor-faktor keberhasilan adalah sejumlah faktor internal dan eksternal atau multifaktor yang berpengaruh kuat terhadap keberhasilan suatu organisasi untuk mewujudkan suatu keadaan yang dicita-citakan. Dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan mencapai masa depan, lebih dulu diawali dengan mengacu pada tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan pada dokumen renstra.

Unit dalam pembahasan ini adalah semua satuan kerja yang berada dalam jajaran suatu organisasi yang ikut bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Pada umumnya setiap instansi pemerintah, mulai dari tingkat puncak sampai eselon II, sudah menetapkan visi bahkan pada instansi tertentu sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) sudah ada yang menganjurkan sampai eselon III. Visi itu merupakan kristalisasi cita-cita bersama semua *stakeholder* termasuk publik yang dilayani.

Keberhasilan pimpinan dalam menjalankan tugas organisasi dipengaruhi sejumlah faktor. Faktor yang mempengaruhi itu sebagian bersumber dari lingkungan internal dan sebagian dari eksternal. Dalam situasi tertentu kemungkinan suatu faktor sebagai kekuatan (*strengths*) yang dapat diandalkan, atau sebagai kelemahan (*weaknesses*).

Faktor internal yang berpengaruh itu ada yang berupa kemampuan dan sumber daya. Penggunaan kemampuan dan sumber daya itu bukan untuk kepentingan unit kerja, tetapi untuk kepentingan bersama yakni visi, misi, tujuan, sasaran dan kinerja organisai. Jadi penggunaan kemampuan dan sumber daya itu harus terfokus ke arah pencapaian cita-cita bersama yakni visi, misi, tujuan, sasaran dan kinerja.

Dalam menentukan mana faktor internal dan faktor eksternal, pendekatannya berdasarkan kewenangan dan tanggung jawab. Semua yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab suatu unit kerja merupakan internal, dan sebaliknya yang bukan adalah eksternal. Kalau faktor-faktor yang diidentifikasi tidak berada dalam kewenangan dan tanggung jawab unit kerja yang anda pimpin atau tidak dalam kendali anda (*uncontrolable*) dikategorikan sebagai faktor eksternal. Sebaliknya yang berada dalam kontrol atau kewenangan dan tanggung jawab anda sebagai pemimpin organisasi atau unit kerja dikategorikan sebagai faktor internal. Keadaan internal dan eksternal tiap unit kerja dalam satu organisasi tidak selalu sama.

Meskipun dalam suatu instansi (eselon II) telah diidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan yang di miliki, tetapi tidak secara otomatis semua faktor itu menjadi kekuatan bagi unit lain.

1. Identifikasi faktor internal

Identifikasi dapat dilakukan dengan teknik *brainstorming*. Teknik ini pada awalnya diperkenalkan Alex Osborn untuk meningkatkan kreatifitas dalam mencari pemecahan masalah. Analog dengan itu suatu unit organisasi dapat melakukan *brainstorming* untuk mengidentifikasi sejumlah kemampuan dan sumber daya internal yang dapat diandalkan dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Identifikasi dapat juga dilakukan dengan observasi atau telaahan dokumen dan catatan dalam lembar periksa. Hasil *brainstorming* itu diklasifikasi atau dikelompokkan ke dalam kategori *strengths* dan *weaknesses*. Kemampuan melaksanakan atau menyelesaikan tugas dengan baik dan benar, dan sumber daya yang tersedia cukup, serta berada dalam kondisi baik, dikategorikan sebagai *strengths* (kekuatan). Sebaliknya kemampuan yang rendah dalam menyelesaikan tugas, dan sumber daya yang terbatas dan kapasitasnya berkurang, dikategorikan sebagai *weaknesses* (kelemahan).

Kekuatan itu terletak pada kompetensi atau kemampuan atau kecakapan melakukan atau menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan misi dengan baik dan benar, dan keadaan sumber daya yang tersedia.

Kemampuan merencanakan kebutuhan, menentukan kualifikasi yang dibutuhkan, kemampuan menyeleksi, kemampuan menyusun program latihan atau bimbingan teknis, kemampuan menyiapkan kurikulum, bahan, media, alat bantu, tempat latihan, tenaga pelatih atau pembimbing dan sebagainya.

Selain aspek kemampuan melakukan sesuatu dengan baik dan benar, keadaan internal lain yang diidentifikasi adalah sumber daya meliputi, sumber daya manusia, material (bahan), mesin (alat atau teknologi), dana, metode, hubungan kerja, data dan informasi. Sumber daya apakah tersedia cukup dan dapat diandalkan untuk mendukung penyelesaian tugas-tugas dengan baik.

2. Identifikasi faktor eksternal

Organisasi tidak ada yang lepas dari pengaruh lingkungan, selalu membutuhkan lingkungan yang kondusif. Organisasi yang tidak mampu mencermati dan menganalisis perubahan keadaan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal secara akurat, akan menimbulkan berbagai hambatan dalam mewujudkan masa depan sebagaimana dirumuskan dalam visi dan misi. Untuk itu setiap organisasi harus mencermati perubahan keadaan lingkungan eksternalnya.

Memperhatikan faktor eksternal sangat luas, untuk itu lebih dulu setiap organisasi atau unit kerja menentukan segmen atau kelompok eksternal yang utama dilayani. Kemudian mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, harapan yang dituntut mereka untuk dipenuhi. Potensi yang dimiliki yang dapat dikembangkan,

dan keterbatasannya yang dapat menghambat kemajuan segmen yang dilayani.

Faktor eksternal sebenarnya merupakan input atau masukan terhadap organisasi. Kebutuhan, keinginan, harapan segmen itu merupakan input yang harus diolah dan mendatangkan suatu keuntungan atau manfaat yang besar di kemudian hari di kategorikan sebagai *opportunities*. Sebaliknya suatu faktor eksternal yang dinilai tidak mendatangkan manfaat, malah mungkin menghalangi organisasi dalam mencapai visi, misi dikategorikan sebagai *threats*. Ancaman adalah suatu kondisi yang dapat menghalangi, bahkan menimbulkan risiko kegagalan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan atau diharapkan.

Sebagai contoh faktor eksternal sebagai suatu input beragam antara lain:

a. Sumber daya manusia

Pasar tenaga kerja atau produsen tenaga kerja seperti lembaga pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat menyediakan tenaga yang memenuhi kualifikasi yang sesuai kebutuhan organisasi. Pasar atau produsen diharapkan dapat menyediakan tenaga terampil, ahli, berwawasan luas, bermotivasi tinggi, memiliki sikap jujur, loyal, taat peraturan, sehat fisik, sehat jasmani, rohani, kreatif, inovatif, daya tahan yang tinggi, daya pikir, daya ingat, daya analisis tinggi, ramah, sopan, berpenampilan menarik dan sebagainya. Kalau dapat dipenuhi menjadi pendorong (peluang). Tetapi kalau tidak dapat terpenuhi dapat menjadi penghambat (ancaman).

b. Bahan

Bahan baku yang diperlukan dari luar baik berupa barang, dokumen, berkas, maupun fakta dan data yang tersedia cukup, tepat waktu, tepat kualifikasi yang siap diolah tentu dapat

digunakan sebagai *opportunities* dan kalau sebaliknya, tentu menjadi *threats*. Demikian juga sarana yang berfungsi sebagai alat pengolah yang dibutuhkan organisasi yang memenuhi kualifikasi diharapkan tersedia di pasar dan dapat diperoleh dengan cepat, dalam kondisi cukup dan baik, tanpa cacat menjadi *opportunities* dan kalau sebaliknya menjadi *threats*.

c. Pemasok

Pemasok (rekanan) diharapkan sebagai mitra kerja dapat menjamin ketersediaan bahan berkualitas menjadi *opportunities*. Kalau tidak dijamin distribusinya dapat menjadi *threats*.

d. Publik (pelanggan)

Sikap, persepsi, pemahaman, dukungan, partisipasi publik terhadap kebijakan organisasi diharapkan menjadi *opportunities*. Kalau tidak didukung publik dapat menjadi *threats*.

e. Teknologi

Perkembangan dan kemajuan teknologi hendaknya diikuti terus dan dapat diterapkan dalam berbagai pelaksanaan tugas sehingga menjadi *opportunities*. Kalau tidak dapat diterapkan dapat menjadi *threats*.

6. Globalisasi

Ketentuan standar-standar internasional hendaknya dapat diterapkan dalam tugas, sehingga menjadi *opportunities*. Kalau tidak dapat menjadi *threats*.

7. Lingkungan yang bersifat umum

Pengaruh perkembangan atau perubahan keadaan ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, keamanan dan ketertiban umum terhadap pelaksanaan tugas dapat menjadi *opportunities* atau *threats*.

Identifikasi Faktor Internal Dan Eksternal

FAKTOR INTERNAL	
Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
FAKTOR EKSTERNAL	
Peluang (O)	Ancaman (T)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

B. Mengkondisikan Kemampuan dan Kapasitas Sumber Daya

Untuk menentukan faktor yang menjadi kebutuhan pencapaian tujuan, dan sasaran perlu mengkondisikan faktor-faktor terhadap setiap faktor yang teridentifikasi, suatu faktor disebut penting terhadap pencapaian tujuan, sasaran apabila memiliki nilai lebih dari faktor yang lain. Sejuahmana pentingnya faktor yang teridentifikasi secara internal dan eksternal, ditindaklanjuti dengan melakukan komparasi antar faktor.

Sejuahmana pentingnya faktor yang teridentifikasi secara internal dan eksternal, ditindaklanjuti dengan melakukan komparasi antar faktor.

contoh :

KOMPARASI URGENSIFAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL

NO	FAKTOR INTERNAL	a	b	c	d	e	f	NF	BF %
a.									
b.									
c.									
d.									
e.									
f.									
Jumlah.									

NO	FAKTOR EKSTERNAL	a	b	c	d	e	f	NF	BF %
a.									
b.									
c.									
d.									
e.									
f.									
Jumlah.									

Komparasi antar faktor ini menunjukkan seberapa penting atau menjadi kebutuhan untuk pencapaian tujuan dan sasaran. Faktor yang telah dilakukan komparasi antar faktor mempunyai nilai tertinggi adalah 5 (NF = 5), sehingga dikatakan bahwa faktor tersebut sangat besar/tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan dan sasaran. Sedangkan komparasi yang dilakukan mempunyai NU terkecil = 1, sehingga dikatakan bahwa faktor tersebut sangat kecil/rendah dalam mencapai tujuan dan sasaran.

5. : Sangat besar/tinggi;

4. : Besar/tinggi;

3. : Sedang/cukup;

2. : Rendah/Kecil;

1. : Sangat rendah/kecil.

Seandainya pada waktu komparasi faktor nilainya 0, maka faktor tersebut tidak lagi menjadi faktor yang menjadi kebutuhan, maka harus diganti dengan faktor lain.

Jumlah dari internal 3 faktor dan eksternal 3 faktor maka NF = 15, begitu juga halnya dengan eksternal. Hasil NF dari setiap faktor akan menghasilkan BF% dari setiap faktor.

$$\frac{NF}{\sum NF} \times 100\% = BF\%$$

Bobot faktor merupakan hasil sebagai kondisi faktor yang menjadi kebutuhan.

Bobot suatu faktor dalam organisasi menurut Michael Arsmtrong dan Helen Murlis dalam buku *The Art HRD Reward Management*, 2003 : 135 adalah ukuran relatif pentingnya keberadaan suatu faktor dalam mencapai tujuan dan sasaran.

C. Menilai Kemampuan dan Kapasitas Sumber Daya

Keberadaan suatu faktor dalam pencapaian suatu tujuan perlu dilakukan melalui penilaian yang dilanjutkan dengan suatu format penilaian atau evaluasi faktor internal dan eksternal. Pertama-tama adalah menilai seberapa besar dukungan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran dari faktor yang ada pada internal dan eksternal. Nilai dukungan (ND) diperoleh melalui pembobotan.

Memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau unit kerja terhadap misi, pada umumnya tidak didukung dengan data yang akurat, maka sulit dinilai secara kuantitatif. Untuk itu penilaian dilakukan secara kualitatif yang dikuantifikasi. Rensis Likert menganjurkan suatu penilaian dengan model *rating scale* yang selanjutnya disebut model skala nilai. Artinya nilai yang diberikan pada suatu faktor secara kualitatif seperti sangat baik, baik, cukup, kurang, buruk atau jelek dikonversi ke dalam angka yakni :

- 5 : Sangat besar/tinggi;
- 4 : Besar/tinggi;
- 3 : Sedang/cukup;
- 2 : Rendah/kecil;
- 1 : Sangat rendah/kecil.

Skala nilai yang lazim dipakai antara 1-5. Sesuai prinsip *rating scale* yang dianjurkan Rensis Likert, dalam menilai dukungan dan keterkaitan faktor internal dan eksternal dalam mencapai tujuan dan sasaran digunakan skala nilai 1-5.

Angka 5 artinya, sangat tinggi nilai dukungan/nilai keterkaitan.

Angka 4 artinya, tinggi nilai dukungan/ nilai keterkaitan.

Angka 3 artinya, cukup tinggi nilai dukungan/nilai keterkaitan.

Angka 2 artinya, rendah nilai dukungan/ nilai keterkaitan.

Angka 1 artinya, sangat rendah nilai dukungan/nilai keterkaitan.

Dalam menilai keterkaitan antar faktor yang tidak ada kaitannya diberi nilai 0.

Jadi khusus untuk penilaian keterkaitan faktor dipakai skala nilai 0-5.

Namun demikian sudah banyak yang menggunakan skala nilai 1-7 bahkan 1-10 atau 1-100.

Penggunaan skala nilai ini bebas, yang penting setiap nilai yang diberikan jelas kriterianya.

Cara menentukan NBD

NBD (nilai bobot dukungan) ditentukan dengan rumus:
 $NBD = ND \times BF$

Berdasarkan ND *strengths* dan ND *weaknesses* seperti di atas, maka NBD nya dapat dihitung sebagai berikut:

- | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------|-----------------|---|------|
| NBD <i>Strength</i> nomor | : | 1 | adalah | $5 \times 23\%$ | = | 1,15 |
| | | 2 | adalah | $5 \times 23\%$ | = | 1,15 |
| | | 3 | adalah | $5 \times 23\%$ | = | 1,15 |
| NBD <i>weaknesses</i> nomor | : | 1 | adalah | $2 \times 9\%$ | = | 0,18 |
| | | 2 | adalah | $3 \times 13\%$ | = | 0,39 |
| | | 3 | adalah | $1 \times 9\%$ | = | 0,09 |

Hasil NBD seperti tersebut di atas dicatat dalam tabel evaluasi Faktor Internal dan Eksternal kolom NBD.

Cara menentukan NRK

Faktor-faktor internal dan eksternal suatu organisasi saling terkait atau saling berhubungan dalam mencapai misi organisasi. Dengan adanya keterkaitan itu akan tercipta sinergi dalam mendukung misi organisasi. Untuk itu setiap pimpinan bersama anggota kelompok kerja perlu menentukan NRK tiap faktor dengan memakai skala nilai 0 – 5. Penilaiannya sama seperti cara menilai aspek nilai faktor di atas. Untuk itu perlu disusun suatu format Nilai Relatif Keterkaitan (NRK).

Tabel 4.3
NILAI RELATIF KETERKAITAN FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL

NO.	FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL	NILAI KETERKAITAN												
		S1	S2	S3	W1	W2	W3	O1	O2	O3	T1	T2	T3	NRK
FAKTOR INTERNAL														
S1														
S2														
S3														
W1														
W2														
W3														
FAKTOR EKSTERNAL														
O1														
O2														
O3														
T1														
T2														
T3														

NRK : Nilai Rata-rata Keterkaitan Faktor

NBK : NRK x BF

Misalnya ada 6 faktor internal dan 6 faktor eksternal yang harus dinilai keterkaitannya, sehingga ada sebanyak 12 faktor yang dinilai keterkaitannya. Ke 12 faktor itu disusun dalam suatu tabel evaluasi seperti dalam tabel 4. 2. Tiap faktor diberi nomor kode, yakni S untuk *strengths* (S1, S2, S3). Kode W untuk *weaknesses*,(W1, W2, W3). Kode O untuk *opportunities* (01, 02, 03). Kode T untuk *threats* (T1, T2, T3). Atau diberi nomor urut 1 sampai 12 atau dengan memakai huruf dimulai dari huruf a sampai huruf l. Untuk memudahkan menentukan NK faktor perlu dibuat pertanyaan yang harus dijawab seperti berikut :

Adakah kaitan faktor nomor 1 dengan faktor nomor 2 dalam mencapai misi ? Jawabannya ada dua kemungkinan yakni ada dan tidak ada. Kalau tidak ada NK nya 0 (nihil). Kalau ada kaitan, ditentukan besar NK antara 1-5.

Dengan menggunakan pertanyaan seperti di atas, dapat diperoleh NK faktor nomor S1 dengan faktor S2, S3, W1, W2, W3,01,02, 03,T1,T2, T3 , seperti berikut:

S1 dan S1 tidak terkait, NK nya dicatat di kolom S 1, tabel 6.3 : X

S1 dan S2 terkait, NK nya dicatat di kolom S2, tabel 6.3 : 5

S1 dan S3 terkait, NK nya dicatat di kolom S3, tabel 6.3 : 4

S1 dan W1 terkait, NK nya dicatat di kolom W1,tabel 6.3 : 2

S1 dan W2 terkait, NK nya dicatat di kolom W2,tabel 6.3 : 4

S1 dan W3 terkait, NK nya dicatat di kolom W3,tabel 6.3 : 1

S1 dan O1 terkait, NK nya dicatat di kolom O1, tabel 6.3 : 5

S1 dan O2 terkait, NK nya dicatat di kolom O2, tabel 6.3 : 5

S1 dan O3 terkait, NK nya dicatat di kolom O3, tabel 6.3 : 5

S1 dan T1 terkait, NK nya dicatat di kolom T1, tabel 6.3 : 4

S1 dan T2 terkait, NK nya dicatat di kolom T2, tabel 6.3 : 2

S1 dan T3 terkait, NK nya dicatat di kolom T3, tabel 6.3 : 2

TNK S1 dengan faktor lainnya adalah sebanyak = 39

Cara menentukan NRK

NRK (nilai rata-rata keterkaitan) tiap faktor dapat ditentukan dengan rumus :

$$NRK = \frac{TNRK}{\sum N - 1}$$

TNRK : Total nilai keterkaitan faktor, misalnya TNK faktor S1 sebanyak 39.

ΣN : Jumlah faktor internal dan eksternal yang dinilai.

: Satu faktor yang tidak dapat dikaitkan dengan faktor yang sama (misalnya faktor S1 dan faktor S1 tidak di buat keterkaitannya).

Jadi dengan rumus di atas dapat dihitung NRK faktor S1, yakni :

$$\text{NRK} = \frac{39}{12 - 1} = 3,54 \text{ atau dibulatkan menjadi } 4$$

NRK dicatat pada kolom NRK tabel 4.3

NRK faktor lain dihitung dengan rumus yang sama

Cara menentukan NBK

NBK (nilai bobot keterkaitan) tiap faktor dihitung dengan rumus :

$$\text{NRK} \times \text{BF} = \text{NBK}$$

Jadi NBK faktor S1 adalah : $3,54 \times 23 \% = 0,81$

NBK faktor lain dihitung dengan rumus yang sama dan hasilnya dicatat pada kolom NBK tabel Evaluasi faktor internal dan eksternal.

Cara menentukan total nilai bobot (TNB)

TNB tiap faktor dapat dihitung dengan memakai rumus :

$$\text{NBD} + \text{NBK} = \text{TNB}$$

NBD faktor S1 diketahui sebesar 1,15 dan NBK nya sebesar 0,69 maka

TNB faktor S1 adalah : $1,15 + 0,81 = 1,96$. TNB faktor S1 dicatat pada kolom TNB

Dengan cara yang sama TNB tiap faktor internal dapat dihitung dan hasilnya dicatat dalam kolom TNB.

Penilaian faktor eksternal

Cara menentukan NF, BF, ND, NBD, NK, NRK, NBK, TNB faktor eksternal.

Penilaian NF, BF, ND, NBD, NK, NRK, NBK, TNB faktor eksternal sama dengan cara penilaian faktor internal diatas. Untuk itu peserta diminta berlatih untuk menentukan nilai faktor (NF,BF), nilai dukungan (ND,NBD) dan nilai keterkaitan (NK, NRK, NBK), serta TNB faktor eksternal.

Contoh penilaian faktor internal dan eksternal

Kepala suatu unit bersama staf menilai aspek urgensi (NF,BF), dukungan (ND, NBD) dan keterkaitan (NK, NRK,NBK) dan TNB tiap faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Sesuai proses penilaian seperti dijelaskan diatas setiap anggota tim diminta memberikan penilaian sebagai berikut:

- a) NF tiap faktor ditulis dalam sepotong kertas, kemudian di rata-ratakan dan hasilnya dicatat pada kolom NF tabel komparasi faktor internal dan eksternal;
- b) BF dihitung dengan memakai rumus yang telah ditentukan dan hasilnya dicatat pada kolom BF tabel evaluasi faktor internal dan eksternal;
- c) ND tiap faktor ditulis dalam sepotong kertas, kemudian dirata-ratakan dan hasilnya dicatat pada kolom ND tabel evaluasi faktor internal dan eksternal;
- d) NBD di hitung dengan rumus dan hasilnya dicatat pada kolom NBD tabel evaluasi faktor internal dan eksternal;
- e) NRK tiap faktor ditulis dalam sepotong kertas, dihitung rata-ratanya dan hasilnya dicatat pada kolom NRK tabel evaluasi faktor internal dan eksternal;
- f) NBK tiap faktor dihitung dengan rumus, dan hasilnya dicatat pada kolom NBK tabel evaluasi faktor internal dan eksternal.

Latihan

1. Membagi peserta dalam kelompok 5-7 orang dan tiap kelompok menyepakati unit kerja anggota kelompok yang akan dibahas;
2. Tiap kelompok menyusun ketua, sekretaris, dan penyaji;
3. Menentukan misi instansi yang akan dijalankan sesuai tugas peserta;
4. Mengidentifikasi faktor keberhasilan misi;
5. Menilai urgensi, dukungan, dan keterkaitan faktor internal dan eksternal.

1. Faktor kunci keberhasilan dan peta posisi kekuatan

Hasil penilaian faktor internal dan eksternal seperti dalam tabel di atas dapat digunakan sebagai acuan atau dasar pengambilan serangkaian keputusan yakni penentuan atau pemilihan faktor kunci keberhasilan, peta posisi kekuatan organisasi, penentuan tujuan, sasaran, dan strategi.

a. Penentuan faktor kunci keberhasilan (FKK)

Berdasarkan besarnya TNB tiap faktor dapat dipilih faktor yang memiliki TNB paling besar sebagai faktor kunci keberhasilan (FKK) organisasi atau unit kerja dalam mencapai misi. FKK itu merupakan faktor-faktor strategis. Dari tiap kategori *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats* masing-masing di pilih 2 FKK berdasarkan urutan TNB. Cara menentukan FKK adalah sebagai berikut :

- 1) Di pilih berdasarkan TNB yang terbesar;
- 2) Kalau TNB sama pilih BF terbesar;
- 3) Kalau BF sama pilih NBD terbesar;

- 4) Kalau NBD sama pilih NBK terbesar;
- 5) Kalau NBK sama pilih berdasarkan pengalaman dan pertimbangan rasionalitas.

Berdasarkan kriteria tersebut dapat dipilih atau ditentukan faktor kunci keberhasilan yang mempunyai TNB terbesar menjadi peringkat 1.

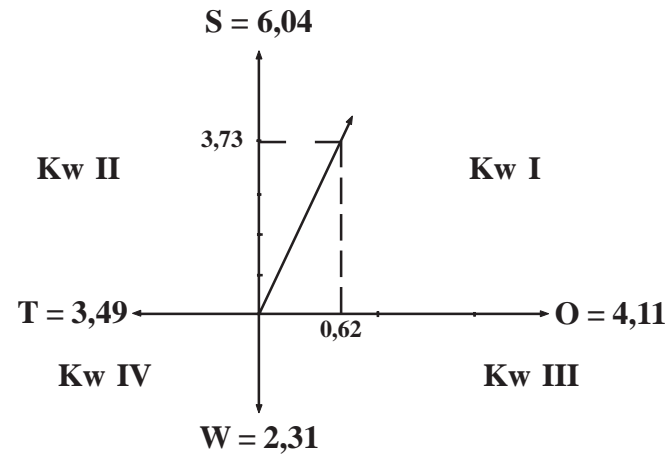
Faktor-faktor Kunci Keberhasilan

No.	FAKTOR INTERNAL	
	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
No.	FAKTOR EKSTERNAL	
	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>

b. Peta posisi kekuatan organisasi

Berdasarkan total nilai bobot semua *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* dapat dipetakan posisi kekuatan instansi seperti contoh berikut.

Dimana hasil TNB S = 6,04 dan W = 2,31 menghasilkan garis ordinat pada S (kekuatan) = 3,73 dan hasil TNB O = 4,11 dan T = 3,49 menghasilkan garis ordinat pada (peluang) O = 0,62, sehingga pertemuan antar ordinat membentuk garis koordinat atau disebut kwadran yang membentuk posisi organisasi.

Peta posisi kekuatan organisasi

Gambar diatas menunjukkan posisi kekuatan unit organisasi berada pada kwadran I. Artinya unit kerja ini memiliki kemampuan yang dapat diunggulkan untuk melakukan perubahan. Dalam bisnis organisasi yang berada dalam kwadran I sering disebut memiliki keunggulan kompetitif atau keunggulan daya saing. Posisi ini adalah posisi yang sangat ideal untuk melakukan perubahan.

D. Latihan

1. Sebutkan tahapan dalam implementasi SWOT dan jelaskan?
2. Apa yang menjadi acuan dalam menelusuri, keadaan lingkungan organisasi?
3. Apa yang menjadi pertimbangan pada waktu kita mengkondisikan kemampuan dan kapasitas sumber daya?

4. Tahapan menilai kemajuan dan kapasitas sumber daya, menghasilkan TNB. Selanjutnya TNB dalam faktor berguna untuk apa? Jelaskan!

E. Rangkuman

Dalam Implementasi SWOT, kita pertama kali melakukan identifikasi faktor dengan mengacu kepada tujuan dan sasaran yang hendak dicapai.

1. Menelusuri keadaan lingkungan.
2. Mengkondisikan kemampuan dan kapasitas sumber daya.
3. Menilai kemampuan dan kapasitas sumber daya.

BAB VII

KEKUATAN PENDORONG DAN PENGHAMBAT

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memahami kekuatan pendorong dan penghambat.

A. Kekuatan Pendorong dan Penghambat

Organisasi yang mampu menghadapi perubahan hanya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Situasi ini tentunya melihat perubahan lingkungan yang tetap eksis, maju dan berkembang.

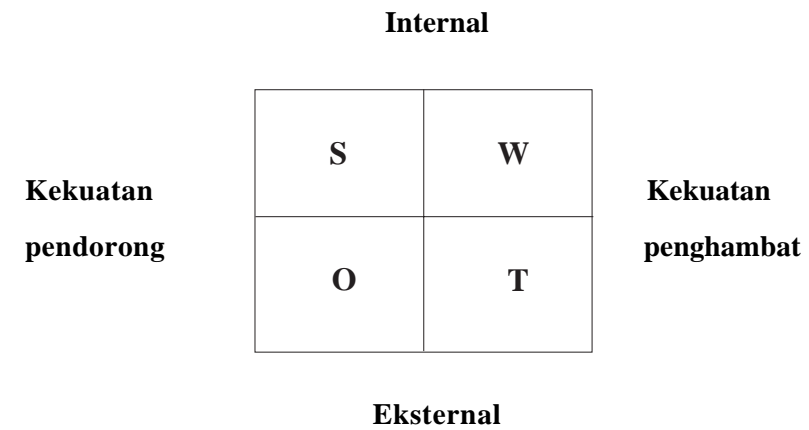
Organisasi harus dapat memenuhi tuntutan perubahan lingkungan, dengan senantiasa dapat melakukan antisipasi, adaptasi dari proses perubahan.

Bahwa seluruh komponen di dalam organisasi baik individu maupun kelompok kerja dan sumber daya lainnya harus tetap memiliki keunggulan dalam memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka peran pimpinan dalam organisasi adalah menciptakan perubahan. Pimpinan harus dapat mengenali faktor-faktor yang ada di dalam organisasi untuk dapat dijadikan kekuatan pendorong dan juga mengenali faktor-faktor yang mempunyai kekuatan penghambat.

Kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat bersama-sama harus diidentifikasi. Identifikasi dilakukan dengan melihat fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan organisasi dan unsur-unsur manajemen sebagai sumber daya organisasi. Tentunya sebagai kekuatan bersumber dari internal dan eksternal organisasi.

Untuk mengidentifikasi kekuatan pendorong dan penghambat dapat dilakukan dengan pendekatan ke faktor-faktor dalam analisis SWOT, yakni identifikasi faktor-faktor internal (*strengths, weaknesses*) dan faktor eksternal (*opportunities, threats*)



Kemudian dengan melihat apa yang ingin dirubah organisasi, maka organisasi dapat melihat kinerja apa yang dianggap paling rendah, itulah yang harus dilakukan perubahan.

Sebagai contoh : suatu unit pelaksana teknis bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan mempunyai sasaran : menurunnya angka penderita gizi buruk. Selanjutnya mengidentifikasi sebagai kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat.

KEKUATAN PENDORONG	KEKUATAN PENGHAMBAT

Artinya unsur-unsur apa saja yang dapat mendorong organisasi untuk melakukan perubahan dengan melihat kekuatan apa yang dimiliki di dalam organisasi dan peluang apa yang dapat dimanfaatkan di luar organisasi.

Kemudian juga untuk melakukan perubahan, unsur-unsur apa saja yang bisa diidentifikasi organisasi untuk melakukan perubahan dengan melihat kelemahan yang ada di dalam dan ancaman yang ada diluar organisasi. Hasilnya adalah beberapa kemungkinan pemecahan atau solusi yang layak dan logis untuk dijalankan organisasi.

B. Latihan

1. Apa tujuan diketahuinya kekuatan pendorong dan penghambat?
2. Identifikasi berdasarkan bukti-bukti manajemen, jelaskan!

C. Rangkuman

Kekuatan pendorong dan penghambat perlu dikenali sebagai alternatif solusi menghasilkan keputusan organisasi yang strategik dalam mengantisipasi perubahan. Sebagai pimpinan bagaimana menciptakan perubahan dengan terlebih dahulu mengenali faktor-faktor di dalam organisasi untuk dapat dijadikan kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat.

**BAB VIII
STRATEGI DAN RENCANA KERJA**

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu memformulasikan dan menyusun rencana kerja

A. Strategi

Strategi adalah seni memadukan atau menginteraksikan antar faktor kunci keberhasilan agar terjadi sinergi dalam mencapai tujuan. Strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Manfaat strategi adalah untuk mengoptimalkan sumber daya unggulan dalam memaksimalkan pencapaian sasaran kinerja. Dalam konsep manajemen cara terbaik untuk mencapai tujuan, sasaran, kinerja adalah dengan strategi memberdayakan sumber daya secara efektif dan efisien.

Ohmae (dijuluki Mr strategi di Jepang) menganjurkan para manajer menggunakan, menempatkan, memanfaatkan faktor-faktor penting (strategis) pada unit tertentu dalam mencapai tujuan dan sasaran strategis. Kalau setiap unit kerja dapat mengkondisikan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilannya dalam menjalankan tujuannya, akhirnya suatu organisasi akan dapat mewujudkan visi menjadi kenyataan. Para teoritis menganjurkan setiap organisasi membangun unit inti sebagai unit unggulan (prima) dengan menempatkan faktor-faktor strategis. Unit lain yang bukan pelaksana inti, berfungsi sebagai unsur pendukung melakukan analisis kekuatan dan kelemahan masing-masing agar dapat memberikan dukungan kepada unit inti.

Konsep dasar strategi

Konsep dasar strategi adalah memberdayakan kekuatan untuk mencapai suatu keadaan yang diinginkan baik yang berkaitan dengan bidang keamanan (militer), bidang kesejahteraan, kemakmuran rakyat, dan bidang bisnis (meningkatkan pendapatan atau keuntungan).

Strategi pada awalnya diterapkan di bidang militer. Untuk menciptakan keamanan, keutuhan suatu wilayah, penguasaan suatu wilayah, memelihara perdamaian, menjaga kestabilan suatu pemerintahan, militer sebagai unsur pertahanan negara dapat menyusun berbagai strategi. Misalnya strategi diplomasi, strategi negosiasi, strategi depresi, strategi defensif, strategi represif, strategi operasi militer, strategi pembinaan teritorial, strategi blokade, strategi perang total. Taktik untuk memenangkan suatu perang atau mengendalikan suatu keadaan genting disusun suatu strategi operasional misalnya darurat militer, serangan pasukan elit, serangan senjata mutakhir, blokade logistik, atau jalur distribusi, serangan gerilya dan sebagainya. Taktik diplomasi menawarkan opsi yang saling menguntungkan, menggunakan jasa mediator (penengah).

Kemudian sesudah pasca Perang Dunia II dimana industri berkembang dengan cepat, strategi di terapkan dalam bidang bisnis yakni untuk merebut pangsa pasar, meningkatkan pendapatan atau laba perusahaan. Dan di bidang pemerintahan untuk meningkatkan kesejahteraan, kemakmuran rakyat atau penerimaan negara.

Dalam dunia militer diarahkan pada strategi penggunaan kekuatan personil, persenjataan, dan logistik. Dalam bisnis di terapkan strategi membangun keunggulan daya saing, kualitas produk, diversifikasi produk, pemimpin harga, memasuki relung-relung pasar dan pelayanan memuaskan untuk meraih pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama.

Dalam bidang pemerintahan demokratis ditekankan penerapan strategi pelayanan publik yang profesional, strategi desentralisasi atau strategi otonomi, strategi pemberdayaan rakyat, strategi pemberdayaan sumber daya alam dan budaya guna mempercepat peningkatan kesejahteraan rakyat. Strategi itu sekaligus untuk mendapatkan dukungan publik terhadap berbagai kebijakan pemerintah dan meraih dukungan publik pemilih baru dan pemilih lama dalam periode pemilihan umum berikutnya. Suatu pemerintahan dapat menerapkan strategi katalis, strategi penciutan tugas pemerintahan dengan penyerahan sebagian urusan pelayanan umum kepada masyarakat untuk mengurangi beban pemerintah. Strategi desentralisasi, efisiensi, konsolidasi, penyehatan instansi atau perusahaan pemerintah dan sebagainya.

Jenis strategi dapat dikelompokkan ke dalam *grand strategy* (strategi utama) atau strategi dasar (strategi generik) dan strategi variasi atau strategi operasional. Strategi utama mengikat semua bidang manajemen. Sedang strategi operasional disesuaikan dengan kondisi masing-masing bidang atau unit.

Strategi utama

Dalam berbagai literatur para ahli manajemen mengemukakan beberapa *grand strategy* atau strategi utama dalam memaksimalkan pencapaian tujuan. Glueck dkk mengemukakan ada empat strategi utama yang lazim disebut strategi generik yakni strategi ekspansi, strategi stabilitas, strategi penciutan dan kombinasi strategi. Michael Porter mengemukakan bahwa untuk dapat bersaing di era globalisasi ada tiga strategi utama yakni strategi **diferensiasi (diversifikasi)**, kepemimpinan harga (*cost leadership*), dan strategi fokus (*focus*).

Strategi **diferensiasi** atau **diversifikasi** adalah strategi menciptakan hasil yang berbeda dengan yang lain misalnya lebih berkualitas,

lebih menarik, lebih kuat, lebih unggul dari yang lain. *Strategi cost leadership* adalah strategi pengendalian efisiensi dalam semua bidang, strategi efisiensi biaya operasional.

Strategi fokus adalah strategi dalam bidang tertentu yang dianggap bisa lebih unggul, diperkirakan akan lebih unggul dalam bidang tertentu karena cukup potensial, dan belum dikelola pihak lain. Strategi fokus didasarkan pada pertimbangan bahwa kekuatan sinar (matahari) yang bersifat divergan (menyebar ke seluruh arah) dapat mengurangi kekuatan panasnya. Tetapi sinar yang difokuskan ke satu arah (sasaran inti) akan lebih kuat, lebih besar manfaatnya. Contoh sinar laser yang sudah fokus kalau diarahkan ke suatu sasaran inti, misalnya kanker atau batu dalam ginjal dapat di hancurkan. Atas dasar pemikiran itu dengan menerapkan strategi fokus akan dapat mencapai sasaran atau untuk menciptakan keunggulan organisasi mencapai sukses yang lebih besar.

Strategi utama itu diimplementasikan ke dalam beberapa program dan suatu program dijabarkan ke dalam beberapa kegiatan. Misalnya strategi diversifikasi, membutuhkan hal-hal seperti berikut.

1. Pegawai yang terampil, kreatif, inovatif;
2. Pelimpahan kewenangan melakukan perbaikan, penyempurnaan;
3. Sarana yang andal;
4. Koordinasi lintas fungsional.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan seperti di atas maka strategi diversifikasi diimplementasikan ke dalam beberapa program terpadu, seperti:

1. Program pelatihan pegawai;
2. Program pengembangan organisasi;
3. Program peningkatan kemampuan perancang atau desainer;

4. Program peningkatan kapasitas peralatan;
5. Program peningkatan kerja sama lintas fungsional.

Strategi *cost leadership*, diimplementasikan ke dalam beberapa program, misalnya:

1. Program pengendalian biaya operasional;
2. Program efisiensi menyeluruh;
3. Program peningkatan kualitas tanpa cacat (tanpa proses ulang);
4. Program penyiapan bahan yang sesuai kualifikasi;
5. Program peningkatan keterampilan bekerja.

Penyusunan strategi dapat dilakukan dengan memakai analisis kesenjangan, pendekatan strategi matriks umum, strategi matriks BCG (*Boston Consulting Group*), strategi matriks SWOT. Dari pendekatan tersebut yang akan dibahas dalam bab ini adalah penyusunan strategi dengan pendekatan formulasi strategi matriks SWOT.

Penyusunan strategi dengan pendekatan formulasi strategi matriks SWOT adalah berdasar pada prinsip pemberdayaan sumber daya unggulan organisasi atau faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi. Caranya adalah dengan memadukan, atau mengintegrasikan, menginteraksikan antar kekuatan kunci keberhasilan, agar tercipta kesatuan arah dan sinergi dalam mencapai tujuan.

Teknik menginteraksikan faktor-faktor kunci keberhasilan agar terjadi sinergi mencapai tujuan dapat digunakan matriks SWOT. Matriks SWOT dapat digunakan sebagai sarana dalam menyusun beberapa strategi utama pada empat kwadran yang saling terkait dan fokus ke arah tujuan yang telah dirumuskan sesuai peta kekuatan masing-masing instansi. Beberapa ahli menganggap, ada empat strategi utama yang dapat dirumuskan dalam empat kwadran SWOT yakni:

1. Strategi ekspansi dirumuskan pada kwadran I.

Dalam kwadran I ini dapat diinteraksikan, dipadukan kekuatan kunci dan kesempatan kunci sebagai suatu strategi SO ke arah ekspansi atau pengembangan, pertumbuhan, perluasan dalam bidang tertentu, dalam mencapai tujuan atau peluang-peluang yang menjanjikan. Pada kwadran I ini organisasi dianggap memiliki keunggulan kompetitif.

2. Strategi diversifikasi dirumuskan pada kwadran II.

Dalam kwadran II ini dapat diinteraksikan, dipadukan kekuatan kunci dan ancaman kunci sebagai suatu strategi ST untuk melakukan mobilisasi kekuatan kunci, dalam menciptakan diversifikasi, inovasi, pembaharuan, modifikasi di bidang tertentu dalam upaya mencegah ancaman kunci sehingga tujuan yang telah ditentukan atau peluang yang menjanjikan masa depan yang lebih cemerlang tercapai.

3. Strategi stabilitas atau rasionalisasi dirumuskan pada kwadran III.

Dalam kwadran III ini dapat diinteraksikan, dipadukan kelemahan kunci dan peluang kunci sebagai suatu strategi WO untuk menciptakan stabilitas atau rasionalisasi atau melakukan investasi/divestasi dalam bidang tertentu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau peluang yang menjanjikan masa depan yang lebih cemerlang.

4. Strategi defensif atau survival dapat dirumuskan pada kwadran IV.

Dalam kwadran IV ini dapat diinteraksikan, dipadukan kelemahan kunci dan ancaman kunci sebagai suatu strategi WT yang dapat menciptakan suatu keadaan yang defensif atau survival atau investasi/divestasi, efisiensi yang menyeluruh atau pengurangan kegiatan operasional agar dapat bertahan atau keadaan tidak semakin terpuruk akibat desakan yang kuat dari ancaman kunci.

Teknik penyusunan formulasi strategi dengan matriks SWOT adalah dengan menuliskan faktor-faktor kunci keberhasilan yang memiliki nilai TNB tinggi, berdasarkan evaluasi faktor internal dan eksternal.

Kwadran I (SO)

- a. Kekuatan kunci 1 dipadu dengan peluang kunci 1, ke arah sasaran kinerja yang akan dicapai sebagai salah satu alternatif strategi (1.1)
- b. Kekuatan kunci 2 dipadu dengan peluang kunci 2, ke arah sasaran kinerja yang akan dicapai sebagai salah satu alternatif strategi (2.2).

Contoh penyusunan formulasi strategi SWOT:

FORMULASI STRATEGI

FKK INTERNAL	KEKUATAN (S) Tersedianya SDM Berkualitas	KELEMAHAN (W) Adanya perbedaan persepsi
FKK EKSTERNAL		
PELUANG (O) Tersedianya Kebijakan Pelayanan Publik	Dayagunakan SDM untuk mempelajari segala kebijakan yang ada.	Pelajari kebijakan yang ada untuk menyatukan persepsi.
ANCAMAN (T) Adanya pengaruh perubahan	Ciptakan kemampuan yang ada dlm melihat perubahan yang terjadi.	Perkecil perbedaan dalam melihat pengaruh perubahan.

Dengan pola ini dalam tiap kwadran menghasilkan satu strategi. Penerapan pola interaksi ini, ada kesesuaian, atau kecocokan antar faktor internal dan eksternal dalam mencapai tujuan yang dipadukan atau diinteraksikan. Kalau antar faktor yang terpilih (bernilai tinggi) tidak terdapat kesesuaian atau kecocokan, dicari mana yang lebih serasi.

Penentuan strategi

Pemilihan strategi dapat dilakukan dengan pendekatan :

- a. Strategi fokus, artinya dipilih alternatif yang berada pada kwadran yang sama dengan lokus tujuan yang akan dicapai yakni pada peta kekuatan organisasi.
- b. Strategi gabungan, atau strategi mix, atau strategi multi, artinya ada empat strategi yang dilakukan secara simultan yakni dengan memilih satu strategi dari tiap kwadran yang saling terkait atau yang mendukung strategi utama atau fokus

Dasar penentuan strategi adalah strategi yang paling efektif dalam mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan, dan paling murah biayanya, serta paling praktis pelaksanaannya.

B. Rencana Kegiatan

Untuk menjamin strategi terlaksana dengan baik dalam mencapai sasaran kinerja, maka perlu disusun suatu kebijakan operasional sebagai pedoman atau acuan dalam menjabarkan strategi ke dalam program dan kegiatan. Kebijakan operasional merupakan acuan, pedoman yang memberikan arah program, kegiatan yang akan dilakukan dan sumber daya yang diberdayakan dalam mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

Program

Sesuai kebijakan yang ditetapkan seperti di atas, maka selanjutnya bagaimana strategi yang menjadi rumusan dijalankan pada program-program yang dijalankan pada beberapa kegiatan.

Rencana Pelaksanaan

Setelah pimpinan tingkat madya (eselon III) sebagai penata program menjabarkan misi ke dalam tujuan dan sasaran, serta implementasi strategi ke dalam kebijakan, program dan kegiatan, selanjutnya dilimpahkan kepada pimpinan tingkat IV selaku pelaksana taktis/taktikal untuk menyusun rencana pelaksanaannya. Memberikan petunjuk teknis yang akan dipersiapkan meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Langkah-langkah kegiatan atau pengelompokan tugas;
2. Penanggung jawab kegiatan yang berkompeten;
3. Waktu pelaksanaan;
4. Biaya operasional;
5. Pengendalian dan evaluasi.

Rincian kegiatan

Setiap kegiatan yang telah ditetapkan dijabarkan ke dalam serangkaian rincian tugas. Rincian tugas itu meliputi persiapan, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi.

Penanggung jawab kegiatan

Rincian kegiatan yang telah disusun akan dapat mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan, kalau orang yang diberi tanggung jawab melaksanakannya memiliki kualifikasi yang tepat. Sebaliknya kalau ditangani orang yang tidak berkualitas, maka sasaran yang ditetapkan tidak tercapai tepat waktu.

Waktu pelaksanaan

Waktu pelaksanaan mempengaruhi kualitas dan efisiensi biaya. Waktu kegiatan yang terlalu singkat dapat menyimpulkan kegagalan dan penurunan kualitas. Sebaliknya waktu pelaksanaan kegiatan yang terlalu lama dapat menyimpulkan inefisiensi. Untuk itu penentuan lamanya pelaksanaan suatu kegiatan harus cermat.

Biaya

Untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan harus didukung dengan biaya yang cukup untuk menjamin ketersediaan sumber daya yang diperlukan. Untuk itu perlu dihitung secara cermat biaya yang diperlukan agar sumber daya yang dibutuhkan dan biaya operasional lainnya selalu tersedia.

Rencana kegiatan, penanggung jawab, waktu dan biaya yang diperlukan dapat disusun dalam suatu format tabel di bawah ini.

Tabel 7.1 Rencana Kegiatan

KEGIATAN	RINCIAN KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	WAKTU	BIAYA	TARGET KINERJA
	Persiapan				
	Pelaksanaan				
	Evaluasi				

Monitoring dan Evaluasi

Untuk menjamin pelaksanaan rencana kegiatan dan sumber daya yang digunakan secara efektif dan efisien, maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkesinambungan.

Monitoring

Obyek yang dimonitor:

1. Aspek input atau bahan yang diolah dan alat/ sarana pengolah yang digunakan;
 2. Aspek proses yakni kompetensi atau kecakapan melakukan sesuatu sesuai standar prosedur, mekanisme pelaksanaan;
 3. Aspek keluaran (output) yakni hasil yang dicapai dan kualitasnya.
- Jadual monitoring dan evaluasi dapat disusun dalam suatu tabel.

Sarana monitoring

Untuk dapat memperoleh fakta, data, informasi yang akurat mengenai objek yang dimonitoring, perlu disusun sarana monitoring berupa laporan tertulis, laporan lisan dan observasi lapangan. Format laporan dan substansi yang dilaporkan dibakukan. Waktu penyampaian laporan ditentukan batasnya. Berdasarkan hasil monitoring baik melalui laporan tertulis dan lisan maupun dengan observasi lapangan dapat diketahui kemajuan pelaksanaan kegiatan dan hasil yang dicapai.

Evaluasi

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatan, maka perlu dilakukan evaluasi. Obyek yang di evaluasi:

1. Aspek input atau bahan yang diolah dan alat/sarana pengolah yang digunakan apakah sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan;
2. Aspek proses yakni cara atau prosedur, mekanisme pelaksanaan apakah sesuai dengan standar prosedur operasional;.
3. Aspek keluaran (output) yakni hasil yang dicapai apakah sesuai target dan kualitasnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan;
4. Masalah yang timbul apakah dapat diselesaikan dengan baik dan benar;

5. Umpan balik apakah diberikan dengan baik dan benar;
6. Penghargaan yang diberikan apakah objektif, sesuai dengan prestasi yang dicapai;

Berdasarkan laporan yang masuk, dan hasil observasi lapangan diharapkan dapat diperoleh fakta, data dan informasi yang berkaitan dengan objek yang dievaluasi. Evaluasi dilakukan dengan teknik komparasi atau membandingkan realisasi dan rencana yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui kemajuan pelaksanaan kegiatan dan kinerja yang tercapai. Evaluasi itu meliputi input, proses dan output.

Evaluasi input, meliputi:

1. *Raw input* atau bahan baku yang akan diolah, terutama mengenai spesifikasi atau kualitasnya sesuai atau tidak sesuai dengan rencana dan ketersediaannya cukup atau kurang serta ketepatan distribusinya;
2. Instrumen input atau sarana yang digunakan SDM (jumlahnya dan kesesuaian pengetahuan, keterampilan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan);
3. Sarana prasarana (ketersediaannya cukup atau kurang, dan kondisinya baik atau jelek, serta kapasitasnya tinggi atau rendah)

Evaluasi kompetensi atau kemampuan memproses:

1. Kemampuan melakukan atau menyelesaikan kegiatan dengan baik dan benar tanpa kesalahan atau tanpa proses ulang dihitung prosentasenya (%) dan yang salah/diproses ulang dihitung berapa %;
2. Ketepatan waktu penyelesaiannya.

Evaluasi output atau kinerja dapat diklasifikasi dalam tiga kategori:

1. Sesuai rencana atau sama dengan yang direncanakan.
2. Di atas rencana atau melebihi dari rencana. Dihitung berapa persen (%) kenaikannya dari rencana yang ditetapkan;
3. Di bawah rencana. Dihitung berapa % dari rencana.

Evaluasi kemampuan menyelesaikan masalah yang timbul:

1. Masalah yang timbul yang dapat diselesaikan dengan baik, benar dan tepat waktu;
2. Masalah yang timbul yang penyelesaiannya tidak baik, tidak benar dan tidak tepat waktu;
3. Masalah yang timbul yang belum diselesaikan.

Evaluasi dilakukan secara berkala sesuai kebutuhan atau menurut jadwal yang ditetapkan berdasarkan tahapan peningkatan kinerja yang telah ditentukan.

Melalui evaluasi akan diperoleh informasi kemajuan kinerja yang dicapai, penyimpangan dan kesulitan yang dihadapi serta rencana tindak lanjut yang akan dilakukan. Rapat evaluasi dapat dijadikan sebagai forum pengkajian peningkatan kinerja (FPPK) organisasi. FPPK dapat juga dianggap sebagai penyampaian pertanggung jawaban atau akuntabilitas pegawai kepada atasannya.

FPPK dapat dimanfaatkan sebagai waktu yang tepat melakukan kaji ulang rencana kinerja yang telah disusun. Melalui FPPK rencana tahunan atau triwulan dapat dikaji ulang dan disesuaikan dengan perubahan keadaan organisasi dan lingkungan eksternal.

Umpan balik dan penghargaan:

FPPK dapat dimanfaatkan sebagai kesempatan untuk memberikan umpan balik mengatasi kesulitan yang dihadapi atau upaya peningkatan kinerja pada periode berikutnya. FPPK ini dapat digunakan sebagai sarana pengembangan potensi, kemampuan, keterampilan dan penyampaian gagasan, ide pegawai.

Dalam rapat evaluasi atau sesudah evaluasi pimpinan dapat menyatakan tingkat kepuasannya atau kekecewaan atas hasil yang dicapai tim. Kesempatan itu dapat dimanfaatkan untuk memberikan penghargaan berupa pernyataan dan ucapan terima kasih kepada yang berprestasi tinggi serta teguran, peringatan kepada yang rendah kinerjanya.

Laporan:

Kemajuan atau keberhasilan atas pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawab masing-masing pegawai harus dilaporkan ke atasan langsung. Laporan hendaknya dimanfaatkan sebagai sarana komunikasi bawahan dengan atasan. Melalui laporan bawahan dapat mengemukakan gagasan, ide-ide brilian untuk memajukan organisasi. Laporan juga berfungsi sebagai media menyampaikan akuntabilitas kinerja instansi atau unit kerja, atau bidang fungsional kepada atasan langsung.

Agar monitoring dan evaluasi serta laporan dapat dimanfaatkan sebagai forum akuntabilitas secara lebih efektif, maka perlu disusun suatu jadual pemantauan dan evaluasi seperti contoh pada tabel berikut:

C. Latihan

1. Bagaimana kegunaan strategi dalam organisasi? Jelaskan!
2. Apa perbedaan strategi fokus dan strategi gabungan?
3. Bagaimana tindak lanjut dari strategi yang dihasilkan?

D. Rangkuman

Strategi adalah seni memadukan atau mengintegrasikan antar faktor kunci keberhasilan agar terjadi sinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi dapat mengoptimalkan sumber daya unggulan dalam memaksimalkan pencapaian sasaran kinerja yang hasilnya lebih efektif dan efisien. Strategi merupakan keputusan manajemen untuk menghasilkan kebijakan operasional sebagai pedoman atau acuan dalam menjabarkan ke dalam program dan kegiatan.

BAB IX

PENUTUP

A. Simpulan

Peran sebagai pimpinan dibutuhkan kemampuan dalam pengambilan keputusan yang rasional berdasarkan proses analisis untuk menghasilkan strategi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Dalam menghasilkan strategi melalui proses analisis, seorang pimpinan dituntut untuk lebih mengenali keadaan lingkungan strategis organisasinya dengan teknik-teknik analisis manajemen yang merupakan kompetensi yang harus dimiliki, bagaimana merinci dan menilai guna memperoleh informasi tentang kemampuan dan sumber daya yang dapat memperkuat terhadap keberhasilan organisasi. Keberhasilan organisasi dapat dilihat melalui seluruh aspek yang mempengaruhinya untuk meraih masa depan.

Jadi organisasi yang dapat meraih masa depan adalah organisasi yang mengenali lingkungannya, dan seluruh komponen di dalamnya mempunyai komitmen untuk meraih cita dan citra organisasi. Dan berdasarkan kinerja yang dihasilkan, organisasi dapat mempertahankan eksistensinya.

B. Tindak Lanjut

Berdasarkan pembekalan teknik-teknik analisis manajemen, perlu ditindaklanjuti dalam penerapan teknik-teknik dimaksud, yaitu:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi keberhasilan organisasi;
2. Mengkondisikan faktor-faktor yang menjadi keberhasilan sebagai sumber daya organisasi;
3. Menilai faktor-faktor untuk keberhasilan organisasi;
4. Menentukan strategi untuk pencapaian tujuan dan sasaran;
5. Penetapan kebijakan untuk menghasilkan program dan kegiatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bloom, S. (1991). *Taxonomy of Education Objectives*, New York: Longman.
- Chang, Richard Y. & Matthew W. Niedzwiecki. (1991). *Peningkatan Proses Berkesinambungan*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Chang, Richard Y. & Matthew W. Niedzwiecki. (1999). *Alat Peningkatan Mutu, Aid 1 & 2*. Edisi Indonesia, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Cushway, Barry. (1996). *Human Resource Management*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT Gramedia
- Dharma, Agus. (1991). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Dunn, William N. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Edisi kedua.
- Gomes; Faustino Cardoso. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Jauch, Lawrence R. & Willian F. Glueck. (1995). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kasim. Azhar. (1993). *Pengukuran Efektifitas dalam Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Keating, Charles J. (1986). *Kepemimpinan; Teori dan Pengembangan*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Kneelang, Steve. (2001). *Solving Problem*. Jakarta: PT Gramedia.

- Metrani. Alain, et al. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. Jakarta: PT Intermedia.
- Prawisentonono, Suryadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rangkuti, Freddy. (1997). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P. & Marry Coulter. (1999). *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1. Jakarta: PT Prenballindo.
- Ruky. Achmad S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: AT & Tasindo.
- Stewart, JIM. (1997). *Managing Chang Through Training and Development*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Timpe, A. Dale. (1992). *Kinerja*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Gramedia.