

PENERAPAN ANALISIS SWOC DALAM RENCANA STRATEGIS PENDIDIKAN

Hardianto

Dosen Universitas Pasir Pengaraian)

Email: hardiantocally@gmail.com

Liliwidya Dewi Asda

AP UNP

Email: liliwidyadewiasda@gmail.com

Abstrak

Analisis SWOC merupakan salah satu langkah yang bisa diambil dalam membuat sebuah rencana strategis pendidikan. Analisis ini dilakukan untuk melihat secara mendalam situasi internal dan eksternal organisasi. Situasi internal yang dilihat adalah kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weaknesses) organisasi pendidikan. Situasi eksternal berupa peluang (Opportunities) dan tantangan (Challenges). Untuk membuat sebuah rencana strategis yang baik dapat dilakukan dengan menganalisis setiap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Teknik kartu salju (snow card) bisa digunakan dalam melakukan analisis SWOC. Hasil analisis tersebut nantinya akan melahirkan kombinasi strategi kekuatan-peluang, kekuatan-tantangan, kelemahan-peluang dan kelemahan-tantangan.

Kata Kunci: Analisis, SWOC, Rencana Strategis, Pendidikan

PENDAHULUAN

Kegiatan manajemen merupakan kegiatan mengatur komponen organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu dibuat sebuah rencana. Dengan adanya rencana akan memudahkan organisasi melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Noor Ul Asrar dan Anil Gupta mengemukakan "*there should be both medium and long term plans specifying the objectives to be achieved, measurable indicators and means of performance monitoring, evaluation and communication*"¹. Rencana-rencana tersebut dapat

¹ Noor Ul Asrar Beg dan Anil Gupta, Strategic Planning for Governance in Higher Education System : A Conceptual Approach, *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, Abhinav. Februari 2014. Vol III, hlm. 1 32-39.

berupa rencana jangka panjang, rencana jangka menengah maupun rencana jangka pendek.

Rencana strategis merupakan rencana jangka panjang yang disusun untuk memandu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Dalam membuat sebuah rencana strategis perlu adanya analisis yang mendalam terhadap kemampuan organisasi. Analisis terhadap organisasi dapat berupa analisis kondisi internal dan eksternal organisasi. Dengan perencanaan strategis akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Hellen Rintari dan Makori Moronge yang menyatakan bahwa *"The grand promise of strategic planning has been to increase the efficiency and effectiveness of organizations by improving both current and future operations. Strategic planning provides a framework for management's vision of the future"*²

Salah satu bentuk perencanaan dalam dunia pendidikan adalah perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang dalam merumuskan visi dan misi serta langkah untuk mencapai visi tersebut. Proses perencanaan strategis merupakan bagian integral dari organisasi pendidikan. Proses ini akan menjadi lebih efisien dan efektif apabila difasilitasi oleh sistem nilai bersama keseluruhan organisasi. Sistem nilai ini dapat berupa budaya organisasi. Dengan perencanaan strategis organisasi akan memiliki keunggulan dan mampu bersaing, hal ini sesuai dengan pendapat Elaheh Entashari dkk menyatakan bahwa *"At the present age, strategic planning is considered as an important and vital matter for organizations and formulating and implementing strategic plans and accurate parameters may result in organizations long-term superiority in competitive field"*³.

² *Ibid.*, hlm. 919-924.

³ Elaheh Enteshari Najaf Abadi, Ali Karbasi Najaf Abadi dan Iraj Soltani, Strategic Planning Model Formulation Based on Balanced Score Card: A Case Study, *International*

Selain itu, dengan perencanaan strategis akan dapat menjadikan pimpinan lebih pro aktif dalam menanggapi tekanan eksternal, memudahkan penyusunan visi yang baik serta memudahkan dalam implementasi seluruh kegiatan untuk mewujudkannya. Assefa Beyene dan Ranganathan menyatakan bahwa

Because understanding the basic concepts and the major aspects of strategic planning and strategy implementation can be helpful in at least three ways. First, it helps the leaders of higher education institutions to be more proactive in responding to external pressures; secondly it helps them to guide the strategic planning team and other concerned stakeholders by creating an inspiring strategic vision during the strategic planning process; and finally it helps them to guide, follow up and monitor the strategy implementation processes with expertise⁴

Salah satu teknik dalam membuat perencanaan strategis adalah dengan melaksanakan analisis SWOC. Analisis SWOC adalah suatu bentuk analisis situasi dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap kekuatan-kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*) suatu organisasi dan peluang-peluang (*Opportunities*) serta tantangan-tantangan (*Challenges*) dari lingkungan untuk merumuskan strategi organisasi. Keempat faktor tersebut diidentifikasi untuk menentukan langkah organisasi agar pencapaian tujuan menjadi optimal.

Analisis SWOC sebagai sebuah strategi akan dapat digunakan oleh lembaga pendidikan untuk tetap eksis agar mampu menjawab kebutuhan pelanggan. Dalam bentuk sederhananya adalah apabila sebuah lembaga pendidikan telah mengenal kekuatan dan kelemahan dalam tubuh sendiri dan mengetahui kekuatan dan tantangan eksternal, dapat dipastikan

Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2 No. 7 July 2012, hlm. 354-372.

⁴ Assefa Beyene Bassa dan Ranganathan, *Aspects of Strategic Planning and Strategy Implementation in Higher Education Institutions*, *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, Abhinav, Vol. II Issue 7, hlm. 13-25.

lembaga tersebut dapat memenangkan atau eksis di tengah ketatnya persaingan.

Analisis SWOC biasanya digunakan untuk menganalisis suatu kasus yang kompleks. Perencanaan strategis merupakan penentuan sasaran pokok yang luas bagi organisasi dan berupa kebijakan strategis, yang akan mengarah, mengatur perolehan dan penggunaan, serta mencapai sasaran organisasi. Analisis SWOC ini sangat relevan digunakan dalam lembaga pendidikan..

Dalam mengidentifikasi berbagai masalah dalam tubuh organisasi, maka sangat diperlukan penelitian yang sangat cermat sehingga mampu menemukan strategi yang sangat cepat dan tepat dalam mengatasi masalah. Satu hal yang harus diingat oleh para pengguna analisis SWOC, bahwa analisis SWOC adalah semata-mata sebuah alat analisa yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi, dan bukan sebuah alat analisa ajaib yang mampu memberikan jalan keluar yang tepat bagi masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Beberapa permasalahan dewasa ini terlihat adalah perencanaan strategis yang telah dibuat tidak bisa dilaksanakan dengan baik. Rencana strategis hanya terkesan sebagai persyaratan administratif bahwa organisasi pendidikan/ sekolah telah memiliki rencana. Dengan perencanaan strategis akan dapat mewujudkan mutu pendidikan⁵. Hal ini tentu tidak bisa dibiarkan, karena tanpa rencana strategis yang baik organisasi tidak dapat mewujudkan visinya. Penyebab tidak terlaksananya perencanaan strategis dapat disebabkan oleh penyusunan rencana strategis yang kurang matang. Oleh karena itu, dalam tulisan ini akan dibahas teknik analisis SWOC dalam menyusun rencana strategis.

⁵ <http://rokanhulu.riauposting.com/berita/rokanhulu/opini/12176/perencanaan-strategis-salah-satu-upaya-peningkatan-mutu-pendidikan/> Diakses 26 November 2017

KAJIAN TEORI

Analisis SWOC adalah suatu pekerjaan yang cukup berat karena hanya dengan itu alternatif-alternatif, rencana strategis dapat disusun. Ketelitian dan kebenaran melihat setiap faktor mutlak diperlukan. Kegagalan menganalisisnya berarti gagal dalam mencari relasi dan titik temu antara faktor-faktor strategis dalam lingkungan internal dan yang terdapat dalam lingkungan eksternal. Aithal dan Suresh Kumar mengemukakan bahwa *SWOC is the foundation for evaluating the internal potential and limitations and the probable/likely opportunities and threats from the external environment*⁶. Kegagalan ini juga akan mengakibatkan gagalnya mempersiapkan keputusan atau perencanaan strategis yang baik.

Kearns (1992) dalam Salusu mencoba mengidentifikasi lima masalah yang dianggap patut diberi perhatian yang layak oleh para CEO dalam menyusun sebuah rencana, yaitu:

- 1) *The missing link problem*, atau masalah hilangnya unsur saling keterkaitan. Hal ini menunjuk pada kegagalan dalam menghubungkan evaluasi terhadap faktor eksternal dengan evaluasi terhadap faktor internal. Hasil yang diperoleh dengan hilangnya keterkaitan kedua evaluasi itu adalah lahirnya keputusan yang salah, yang mungkin sudah memakan biaya besar.
- 2) *The blue sky problem*, atau masalah langit biru. Ini dimaksudkan bahwa para pengambil keputusan bersikap terlalu cepat optimis terhadap peluang dalam lingkungan. Hal ini dapat berakibat munculnya penilaian atas faktor-faktor eksternal dan internal yang tidak cocok. Kekuatan organisasi terlalu dibesar-besarkan sementara kelemahan organisasi dilupakan atau dianggap remeh.

⁶ Aithal dan Suresh Kumar, *Applying SWOC Analysis To an Institution of Higher Education*, dalam IJMIE VI, Issue 7, 2016, hlm. 231-247.

- 3) *The silver lining problem*, atau suatu harapan dalam kondisi yang kurang mengembirakan. Ini merupakan suatu situasi yang melahirkan masalah karena para pengambil keputusan mengharapkan sesuatu dalam suasana yang tidak menguntungkan. Masalah ini timbul kalau pengambil keputusan memandang remeh terhadap pengaruh dari ancaman lingkungan yang sangat potensial. Jadi, sebenarnya ada ancaman, tetapi ancaman itu sering ditafsirkan sebagai peluang yang tersembunyi.
- 4) *The all things all people problem*, atau suatu faham yang mendorong pengambil keputusan cenderung memusatkan perhatiannya pada kelemahan-kelemahan organisasinya. Mereka yakin bahwa organisasinya seharusnya melakukan semua hal sama baiknya, bertolak dari pandangan itu, banyak waktu dihabiskan hanya untuk memeriksa kelemahannya yang disertai dengan berbagai tindakan untuk memperbaiki kelemahan itu. Mereka lupa pada potensi atau kekuatan yang dimilikinya dan pada usaha untuk menyempurnakan kualitas pelayanan.
- 5) *The putting the cart before the horse problem*, atau menempatkan kereta didepan kuda, adalah suatu aktivitas terbalik. Para pengambil keputusan langsung mulai mengembangkan strategi dan rencanaa tindak lanjut sebelum mereka mampu menguraikan secara jelas akan pilihan kebijaksanaan stratejik yang akan dijalankan organisasinya. Memang, kebanyakan eksekutif cenderung untuk segera bertindak sebelum menyusun strategi induk organisasi secara rinci, yang berfungsi sebagai payung bagi semua strategi dan perencanaan⁷.

Dalam literatur-literatur lain istilah SWOC sering dinyatakan sebagai SWOT. Kata *Treath* yang berarti ancaman dianggap menimbulkan

⁷ Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Gramedia, 1996) hlm. 351-352.

ketakutan tersendiri dalam pelaksanaan organisasi. Kata *Challenge* yang berarti tantangan dirasa lebih tepat digunakan, karena tantangan pada dasarnya adalah sesuatu yang mesti dihadapi untuk ditaklukkan. Oleh karena itu dalam tulisan ini penulis lebih menekankan penggunaan kata *Challenge* dari pada *Treath*.

Untuk membuat sebuah perencanaan dibutuhkan Sistem Informasi Manajemen/ *Management Information System (MIS)* yang baik. Rencana yang disusun harus berdasarkan informasi yang lengkap dan memadai. Sebuah organisasi hendaknya memiliki sistem informasi yang dapat diakses dengan mudah oleh pengambil kebijakan. Sistem informasi yang dibuat hendaknya membantu tercapainya tujuan organisasi.

Dalam membuat analisis SWOC perlu melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi. Lingkungan eksternal yang dapat dilihat diantaranya:

- 1) *Forces and trends,*
- 2) *Key resource controllers*
- 3) *Actual or potential competitors or collaborators and important forces affecting competition and collaboration⁸.*

Terdapat sepuluh kategori yang berkaitan dengan kekuatan lingkungan eksternal organisasi (peluang dan tantangan), yaitu: 1) *Sosial and organizational complexity;* 2) *Reform and reinvention or governments and increased interaction among public, private, and nonprofit sectors* 3) *Continuation of technological change;* 4) *Diversity of workforce, clientele, and citizenry;* 5) *Individualism, personal responsibility and civic republicanism;* 6) *Quality of life and environmentalism;* 7) *Struggles for legitimacy and changes in*

⁸ Bryson John M, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Third Edition, E-Book.

*the american dream; 8) Culture of fear; 9) An emphasis on learning; 10) Transitions with continuity, not revolution.*⁹

Menilai lingkungan internal organisasi lebih diarahkan bagaimana melihat kekuatan dan kelemahan organisasi. Tiga kategori utama yang harus dilihat adalah input, proses dan output. Tiga hal ini seharusnya juga menjadi dasar pembangunan MIS yang efektif. Organisasi dengan MIS yang baik akan lebih bagus dalam menilai kekuatan dan kelemahan organisasinya. Setiap organisasi memiliki faktor internal dan eksternal yang tidak sama. Oleh karena itu perlu setiap organisasi akan memiliki strategi yang berbeda untuk menghadapi setiap persaingan. Eleha menyatakan bahwa

*But, regarding that competitive factors of all organizations are not the same, formulating the strategy with a similar trend is unlikely to be effective and the prerequisite for success of any organization is to focus and pay attention to its own capacities and unique competitive advantages and to formulate strategies based on those capacities along with focusing on the weakness and threats points*¹⁰.

Seperti dinyatakan sebelumnya, Analisis SWOC mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi, dan melihat peluang yang ada serta tantangan yang sedang dihadapi oleh organisasi. Keputusan strategis organisasi perlu pertimbangan faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan maupun faktor eksternal yang mencakup peluang dan tantangan. Oleh karena itu perlu adanya pertimbangan-pertimbangan penting untuk analisis SWOC.

Strenght (Faktor Kekuatan)

Strenght atau kekuatan adalah unsur-unsur yang dapat diunggulkan oleh organisasi tersebut seperti halnya keunggulan dalam

⁹ *Ibid.*, hlm. 131-135.

¹⁰ Elaheh Enteshari dkk, *Strategic Planning Model...*, hlm. 354-372.

produk/ jasa yang dapat diandalkan serta berbeda dengan produk lain yang mana dapat membuatnya lebih kuat dari para pesaingnya. Memiliki sumber daya manusia yang memiliki keterampilan yang handal dan dapat diandalkan, termasuk juga dalam salah satu faktor yang merupakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.

Kekuatan internal dari organisasi yang menyangkut situasi dan kondisi, yaitu potensi yang dimiliki, seperti:

- 1) Kekuatan berkompetisi dengan organisasi lain
- 2) Potensi organisasi yang menguntungkan
- 3) Sumber daya; sarana - prasarana
- 4) Sumber daya manusia - pengalaman, pengetahuan dan kualifikasi
- 5) Keuangan - sumber dan pengelolaannya
- 6) Proses, sistem dan komunikasi
- 7) Budaya organisasi
- 8) Manajemen / pengaturan organisasi

Weakness (Faktor Kelemahan)

Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam hal sumber daya yang ada pada organisasi baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan. Berbagai kondisi internal yang melemahkan organisasi atau kurang kondusifnya upaya mengejar visi / misi organisasi, seperti:

- 1) Kesenjangan kemampuan
- 2) Kekurangan kekuatan kompetitif
- 3) Reputasi, kehadiran, dan pencapaian tujuan
- 4) Keuangan

- 5) Pengaturan waktu, deadline dan tekanan
- 6) Keberlanjutan kegiatan
- 7) Reliabilitas data dan ketepatan perencanaan
- 8) Moral, komitmen dan kepemimpinan
- 9) Proses dan sistem

Opportunities (Faktor Peluang)

Peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan bagi suatu organisasi, serta kecenderungan-kecenderungan yang merupakan salah satu sumber peluang. Merupakan faktor eksternal yang tersedia pada lingkungan tempat organisasi tersebut berdomisili, yang harus dapat dimanfaatkan oleh organisasi, seperti:

- 1) Pengembangan organisasi
- 2) Perhatian prodi, fakultas, universitas
- 3) Keinginan mahasiswa berorganisasi
- 4) Pemasaran kegiatan
- 5) Sponsor, kerjasama dengan organisasi lain
- 6) Penelitian, pengabdian dan pengembangan
- 7) Penambahan volume kegiatan, dana dan kekuatan lain
- 8) Pengaruh musim, kalender akademik

Challenges (Faktor Tantangan)

Tantangan merupakan faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam organisasi jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik masa sekarang maupun yang akan datang. Tantangan merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi tantangan bagi keberhasilan perusahaan. Tantangan-

tantangan eksternal yang mungkin berpotensi membahayakan kelancaran pelaksanaan aktifitas organisasi, seperti:

- 1) Pengaruh lingkungan kampus
- 2) Permintaan, minat, dan perhatian terhadap kegiatan dari mahasiswa di luar pengurus
- 3) Peraturan baru dari Prodi, Fakultas, atau universitas
- 4) Kontrak kerjasama, rekan kerja organisasi
- 5) Kehilangan tokoh-tokoh kunci
- 6) Jarak dengan kampung halaman, kebiasaan pulang kampung
- 7) Musim dan kalender akademik

PEMBAHASAN

1. Penerapan Analisis SWOC dalam Rencana Strategis Lembaga Pendidikan

Terdapat teknik mudah yang bisa digunakan dalam analisis SWOC, yaitu teknik *snow card*/ kartu salju. Kartu salju merupakan kartu/ kertas yang dapat berukuran lima kali tujuh inci. Masing-masing kartu ditempelkan di dinding menurut tema yang sama yang menghasilkan beberapa bola salju. Dalam melihat SWOC perlu dilibatkan berbagai pihak yang berkompeten untuk melihat dengan jelas kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang ada. Semakin banyak pihak yang dilibatkan akan semakin jelas SWOC yang dimiliki organisasi. Hasil penelitian Hellen Rentari menyatakan bahwa *This study therefore recommends that the organization should improve the parastatals and the public involvement in strategic planning. This can be done by use of open forums*¹¹.

Teknik *snow card* ini sangat sederhana dari segi konsep, sangat mudah digunakan dan amat produktif. Dalam analisis SWOC, teknik ini

¹¹ Hellen Rentari dan Makori Moronge, *Role of Strategic...*, hlm. 919-924.

akan digunakan empat kali untuk memfokuskan kepada pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Peluang eksternal terpenting apakah yang kita miliki?
- 2) Tantangan eksternal terpenting apakah yang akan kita hadapi?
- 3) Apa kekuatan internal terpenting kita?
- 4) Apa kelemahan internal terpenting kita?¹²

Panduan penggunaan kartu salju tersebut adalah:

- 1) Memilih seorang fasilitator
- 2) Membentuk kelompok yang akan menggunakan teknik itu (kelompok yang ideal terdiri dari 5 sampai 9 orang)
- 3) Pastikan setiap kelompok duduk mengelilingi sebuah meja dalam satu ruangan berdinding didekatnya di mana kartu-kartu tersebut bisa ditempelkan dan dibaca dengan mudah dari tempat duduk mereka.
- 4) Pusatkan perhatian kepada satu pertanyaan, masalah atau isu
- 5) Pastikan individu dalam kelompok itu dengan tenang mencurahkan sebanyak mungkin gagasan dalam menanggapi pertanyaan itu, dan merekam gagasan mereka di lembar kerja masing-masing.
- 6) Pastikan setiap individu untuk mengambil lima item yang terbaik dari kertas kerja mereka masing-masing dan menranskripsikan gagasan mereka dalam lima kartu indeks yang terpisah. Pastikan mereka menulis dengan cukup jelas, sehingga bisa dibaca bila ditempelkan di ruangan tersebut.
- 7) Pastikan anggota kelompok untuk menempelkan segulungan pita ke belakang masing-masing kartu mereka.
- 8) Kumpulkan kartu-kartu tersebut dan tempelkan kartu-kartu tersebut serentak pada dinding. Kelompokkan kartu tersebut dengan tema serupa. Label yang tentatif bagi setiap pengelompokan harus dipilih oleh kelompok itu. Pilihan lain, kelompok itu harus menempelkan semua kartu sekaligus, dan satu kelompok mengatur kembali kartu-kartu itu ke dalam kelompok tematik.
- 9) Bila kelompok itu menyetujui satu nama kategori, nama itu harus ditulis pada satu kertas putih tersendiri dan meletakkannya dibagian atas item-item dalam kategori itu. Kartu-kartu berlabel ini harus dibedakan dalam beberapa cara,

¹² John M Bryson, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Penerjemah Miftahuddin (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 147.

mungkin dengan menggunakan kartu berwarna atau tinta yang berbeda atau cara lainnya.

- 10) Bila semua item telah berada di papan dan dimasukkan dalam satu kategori, item-item harus disusun kembali. Kategori itu bisa disusun berdasarkan urutan logis, prioritas atau temporal. Item-item baru bisa ditambahkan dan item lama bisa dihapus bila dianggap perlu atau penambahan sub kategori.
- 11) Bila anggota kelompok telah puas dengan kategori dan isinya mereka kemudian membahas, membandingkan serta mempertentangkan hasilnya.
- 12) Bila sesi ini telah berakhir, kartu-kartu harus dikumpulkan berdasarkan urutannya, yang diketik dalam bentuk uraian singkat atau narasi dan bagikan pada anggota kelompok itu¹³.

Dengan analisis SWOC dapat menghindari organisasi terhindar dari krisis. Gitlow dalam Sudarwan Danim mengemukakan bahwa *another method by which top management can create a crisis is by performing SWOT (organization Strengths and Weaknesses and enviromental Oppurtunities and Threats/ Challanges). SWOT analysis can be helpful ini determining the internal and external conditions and situations that face an organization*¹⁴. Analisis SWOC dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar Matriks SWOC, yang mana dalam matriks tersebut menggunakan perpaduan antara:

a. Strength dan Opportunity

Berkaitan tentang bagaimana sebuah organisasi pendidikan menggunakan Kekuatan (*strengths*) untuk mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada. Sehingga dalam matriks SWOC akan melahirkan keputusan strategi organisasi pendidikan dalam menggunakan kekuatannya untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada.

¹³ *Ibid.*, hlm. 148-149.

¹⁴ Danim, Sudarwan, *Kinerja Staf Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2016), hlm. 212.

b. Weakness dan Opportunity

Bagaimana kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada. Pada bagian ini akan melahirkan strategi organisasi pendidikan untuk menghadapi kondisi yang memang organisasi mempunyai kelemahan di dalamnya sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

c. Strength dan Challenges

Bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi tantangan (*challenges*) yang ada.

d. Weakness dan Challenges

Bagaimana kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat tantangan (*challenges*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah tantangan baru.

Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam organisasi pendidikan, sedang peluang dan tantangan merupakan faktor-faktor lingkungan eksternal. Jika dapat dikatakan bahwa analisis SWOC merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan dan mampu menjawab tantangan yang timbul dan harus dihadapi.

Tujuan analisis SWOC pada dasarnya adalah untuk mengidentifikasi strategi yang cocok diterapkan oleh organisasi dalam melaksanakan kegiatannya. Strategi tersebut tentunya berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal di atas. Hal ini sesuai dengan pendapat Aithal dan Suresh Kumar yaitu *Its key purpose is to identify the strategies that will create a firm specific business model that will best align an organization's resources and capabilities to the requirements of the environment*

*in which the firm operates*¹⁵. Selain itu dengan perencanaan strategis menggunakan analisis SWOC akan meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil penelitian Suklev menyatakan *strategic planning can generally contribute to organizational effectiveness*¹⁶.

2. Langkah-langkah Melakukan Analisis SWOC

Beberapa langkah melakukan SWOC adalah:

- 1) Identifikasi kelemahan dan tantangan yang paling mendesak untuk diatasi secara umum pada semua komponen. Dalam membuat rencana strategis di lembaga pendidikan, perlu diketahui apa saja kelemahan dan tantangan yang harus dihadapi organisasi. Kelemahan dan tantangan dilihat dari lingkungan eksternal organisasi.
- 2) Identifikasi kekuatan dan peluang yang diperkirakan cocok untuk upaya mengatasi kelemahan dan tantangan yang telah diidentifikasi lebih dahulu pada langkah pertama diatas. Kekuatan dan peluang organisasi merupakan kondisi internal organisasi. Kekuatan ini dapat berupa SDM dan keuangan, sementara peluang dapat berupa tata aturan dan budaya kerja di organisasi.
- 3) Masukkan butir-butir hasil identifikasi dari langkah pertama dan kedua diatas kedalam bagan deskripsi SWOC. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak dapat dipilah menjadi analisis SWOC untuk komponen masukan, proses dan keluaran.
- 4) Rumuskan strategi atau strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan tantangan, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut.

¹⁵ Aithal dan Suresh Kumar, *Applying SWOC Analysis to...*, hlm. 231-247.

¹⁶ Bobek Suklev dan Stojan Debarliev, *Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of The Macedonia Context, Journal Economic and Business Review*, Vol. 14. No. 1. Tahun 2012, hlm. 63-93.

- 5) Tentukan prioritas penanganan kelemahan dan tantangan itu, dan susunlah suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan.

Analisis SWOC adalah bagian dari tahap-tahap perencanaan strategis suatu organisasi yang terdiri dari tiga tahap yaitu:

- a) Tahap pengumpulan data
- b) Tahap analisis
- c) Tahap pengambilan keputusan

Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar sekolah seperti; peran masyarakat, donatur, pemerintah dan organisasi lain. Pengambilan data eksternal diambil dari *Opportunity* (Peluang) dan *Challenges* (tantangan). Data internal dapat diperoleh dari dalam sekolah itu sendiri, antara lain; laporan keuangan sekolah, administrasi sekolah, kegiatan belajar mengajar, keadaan guru dan siswa, fasilitas dan prasarana sekolah serta administrasi guru dan lain lain.

Dalam dunia pendidikan analisis SWOC ini dapat digunakan untuk mengevaluasi fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi proses belajar mengajar, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik, fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat dan sebagainya. Semua fungsi-fungsi tersebut dilihat keterlibatannya dalam hubungan dengan visi dan misi dari sekolah tersebut. Untuk mencapai tingkat kesiapan dari setiap fungsi tersebut demikian juga faktor-faktornya maka perlu dilakukan analisis SWOC.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam membuat analisis SWOC adalah:

- 1) Analisis SWOC bisa sangat subjektif
- 2) Pembuat analisis harus realists dalam menjabarkan kekuatan dan kelemahan internal. Kelemahan yang disembunyikan atau kekuatan yang tidak terjabarkan akan membuat arahan strategi menjadi tidak bisa digunakan
- 3) Analisis harus didasar atas kondisi yang sedang terjadi , bukan kondisi yang seharusnya terjadi
- 4) Hindari *grey areas* hindari kerumitan yang tidak perlu dan analisis yang berlebihan

Salah satu model analisis SWOC yang merupakan rangkuman dari beberapa model adalah yang diperkenalkan oleh Kearns (1992). Kearns menempatkan empat isu strategik dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman/ tantangan. Isu strategik yang dimaksudkan adalah (A) *Comparative Advantege*, (B) *Mobilization*, (C) *Investment/ Divestment* dan (D) *Damage Control*. Model Kearns dapat dilihat seperti Gambar berikut:

Faktor		
Faktor Eksternal	OPPORTUNITIES	CHALLANGES
Internal	COMPARATIVE ADVANTEGE	MOBILIZATION
STRENGHTS	INVESTMENT/ DIVESTMENT	DAMAGE CONTROL
WEAKNESSES		

Gambar 1. Analisis SWOC Modifikasi Kearns 1992

Isu *Comparative Advantage* memberikan organisasi berkembang lebih cepat namun harus senantiasa waspada terhadap perubahan yang tidak menentu dalam lingkungan. Isu ini harus dimanfaatkan oleh manajer yang diikuti dengan perencanaan yang mampu mendukungnya. Isu *Mobilization* dihadapi dengan kekuatan organisasi. Disin para eksekutif hendaknya memobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar.

Isu *investment/ divestment* yang memberi pilihan bagi para eksekutif karena situasinya kabur. Peluang yang ada sangat meyakinkan tetapi tidak ada kemampuan organisasi menanggapi. Kalau dipaksakan bisa berakibat kerugian yang lebih besar. Isu *Damage Control*, para eksekutif dapat menempuh mengendalikan kerugian yang diderita sehingga tidak separah dengan yang diperkirakan. Hal ini dapat dilakukan dengan sedikit demi sedikit membenahi sumber daya.

Aithal dan Kumar (2016) mengemukakan bahwa

*Key actors and activities are determinants of strength. All these could be identified under the following six set of factors namely (1) philosophy and outlook, (2) activities and practices, (3) actors and beneficiaries, (4) strategic factors, (5) system integration factors, and (6) futuristic factors. A fast growing institution has fewer weaknesses as compared to strength, some of which could be minimized and some others could be overcome through alternate means. Opportunities include the four factors namely (1) innovation, (2) expansion, (3) diversification (4) enrichment*¹⁷.

Hasil penelitian Muhammad Umar dkk bahwa dengan menggunakan analisis SWOT dapat diketahui kondisi internal dan eksternal dari Rawalpindi Medical Collage & Its Allied Hospital. Sehingga dapat diambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja lembaga. *"The performance and progress at RMC and Allied hospital during period 2014-16 remained significant with few weaknesses too, by overcoming which, it can further strive for unparalleled quality in medical education"*¹⁸. Penggunaan analisis SWOC ini diharapkan akan menjadikan rencana strategis yang dibuat akan lebih tepat sasaran. Penrencana akan semakin mudah menyusun langkah kerja yang akan dilakukan untuk memajukan organisasi

Selanjutnya rencana strategis dapat dilakukan apabila adanya komitmen yang kuat dari sivitas sekolah dan kepemimpinan yang kuat

¹⁷ Aithal dan Suresh Kumar, *Applying SWOC Analysis...*, hlm. 231-247.

¹⁸ Umar Muhammad Aslam dkk, *Institutional Performance and Progress at Rawalpindi Medical College & Its Allied Hospitals*, JRM 20 (4) 2016, hlm. 335-342.

untuk mewujudkannya. Ropianto dkk mengemukakan “*Optimizing the role of a strategic plan can be done by increasing the commitment of members of the organization and the proper use of transformational leadership*”. Penggunaan analisis SWOC diharapkan bisa menjadikan rencana strategis yang dibuat bisa dilaksanakan dengan baik.

KESIMPULAN

Analisis SWOC merupakan suatu analisis yang memfokuskan pada dua keadaan dan dua waktu, yaitu keadaan positif (S & O) dan keadaan negatif (W & C) serta keadaan sekarang (S & W) dan masa datang (O & C). Dalam analisis SWOC terdapat empat isu strategis yaitu *Comparative Advantage, Mobilization, Investment/ Divestment* dan *Damage Control*. Penggunaan Matrik COWS dalam rencana strategis akan meahirkan strategi SO, strategi WO, strategi SC dan strategi WC.

DAFTAR PUSTAKA

- Aithal, P.S dan Kumar Suresh. *Applying SWOC Analysis To An Institution of Higher Education*. IJMIE VI. 5 Issue 7, 2016.
- Assefa Beyene Bassa dan Ranganathan. Aspects of Strategic Planning and Strategy Implementation in Higher Education Institutions. *International Monthly Refereed. Journal of Research in Management & Technology*. Abhinav. Vol II Issue 7
- Bobek Suklev dan Stojan Debarliev. Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of The Macedonia Context. *Journal Economic and Business Review*. Vol 14. No 1. Tahun 2012
- Danim Sudarwan. *Kinerja Staf Organisasi*. Pustaka setia. Bandung, 2008.
- Edwar Sallis. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrazi. IRCiSoD. Yogyakarta, 2010.
- Elaheh Enteshari Najaf Abadi, Ali Karbasi Najaf Abadi dan Iraj Soltani. Strategic Planning Model Formulation Based on Balanced Score Card : A Case Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 2 No. 7 July 2012.
- Hellen Rintari dan Makori Moronge. Role of Strategic Planning Practices on the Performance of Public Institutions in Kenya. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. Vol III Issue 7, 2014.
- J. Salusu. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Gramedia. Jakarta, 1996.
- John M. Bryson. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Third Edition. E Book, 2008.
- John M. Bryson. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Penerjemah M. Miftahuddin. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Muhammad Ropianto, Kasman Rukun, Hardianto, Herawan, Masterjon, Feri Hari dan Oriza Chandra. <http://www.atlantispress.com/proceedings/icest-17/25884936> diakses 26 November 2017

Noor Ul Asrar Beg dan Anil Gupta. Strategic Planning for Governance in Higher Education System : A Conceptual Approach. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*. Abhinav. Vol III, Februari 2014.

Rachmat. *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.

Muhammad Umar, Aslam, Faiza, Tarar, Maliha Gull. Ikram, Nadeem. *Institutional Performance and Progress at Rawalpindi Medical College & Its Allied Hospitals 2014-16-A SWOT Analysis*. *JRMC* 20(4), 2016.

Ying, Feng dan Chuan, Luo. *The Practical Circumstances of and Solutions to Hongyan Spirit's Spread in The Education of University Students* *Journal Higher Education of Social Science*. Vol 8 No. 4, 2015.

<http://rokanhulu.riauposting.com/berita/rokanhulu/opini/12176/perencanaan-strategis-salah-satu-upaya-peningkatan-mutu-pendidikan/>
Diakses 26 November 2017