

HASIL PENELITIAN
STRATEGI PERBAIKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI MATRIC SWOT
TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI
DI COMMERCIAL BANKING CENTER BANK MANDIRI SURABAYA



Oleh :
MUSRIHA

UNIVERSITAS BHAYANGKARA

SURABAYA

2016

PENGANTAR PENELITIAN

Segala puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini, Hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk Jurnal yang berjudul “Strategi Perbaikan kinerja Pegawai melalui Matric SWOT terhadap perubahan Organisasi di Commercial Banking Center Bank Mandiri Surabaya.

Oleh karena itu, dikesempatan ini saya ingin menyampaikan terima kasih saya kepada sejumlah pihak yang berkontribusi pada penelitian ini.

Terimakasih saya sampaikan kepada Brigjen. Pol. (Purn.)Edy Prawoto, SH., M.Hum. Selaku Rektor Universitas Bhayangkara Surabaya dan Brigjen Pol. (Purn.) Drs. Sugiyono, MM. Selaku Pembina Yayasan Brata Bhakti Daerah Jawa Timur (Badan Penyelenggara Ubhara), yang telah memberikan kesempatan pada saya untuk melakukan penelitian dalam bidang Ilmu Ekonomi.

Terima kasih juga kepada Ibu Dra.Ec.Cholifah,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bhayangkara Surabaya.

Kepada Ayahanda Robbul Sarianom (alm) dan Ibunda Hj. Amsiyah (alm) yang penuh tanggung jawab telah mendidik, membesarkan, memberi semangat dan mendoakan saya sehingga dapat menyelesaikan setiap tahap dari proses pendidikan, dengan sangat terharu saya menyampaikan terima kasih serta penghargaan yang tak mungkin terwakili dalam kalimat. Saya sangat merasa berutang budi kepada kedua orang tua, semoga saat ini sudah damai di sisi Allah SWT.

Kepada Semua Pimpinan Bank Mandiri Surabaya yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian ini, juga pada Seluruh Karyawan Bank Mandiri yang menjadi obyek dalam penelitian ini.

Melintasi semua bentuk ucapan terima kasih sebagaimana telah saya sampaikan kepada berbagai pihak, sepenuh ketulusan hati saya menyampaikan terima kasih kepada suami dan kedua anak tersayang. H. Ismul Ghafar, serta Nandjar Wiludjeng, ST., MM., dan Gilang Ramadhan, SE., karena Suami dan Anak-anak saya yang kelak akan paling banyak mengisi hati dan hidup saya di dunia dan akhirat.

Begitu juga kepada semua pihak yang telah membantu tetapi tidak disebutkan satu persatu dalam pengantar ini, saya juga menyampaikan terima kasih atas bantuannya.

Sebagai akhir kata, dalam kesempatan ini, saya memohon maaf atas segala kesalahan yang tidak disengaja dalam penulisan penelitian ini dan dengan segala kerendahan hati mohon kritik dan masukan untuk perbaikan penelitian ini, supaya dapat bermanfaat baik bagi pihak-pihak yang berkepentingan, serta dapat menjadi sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan. Semoga kita semua selalu mendapatkan taufik dan hidayah dari Allah SWT, Aamiin yaa Robbal 'aalamin.

Surabaya, Agustus 2016

Peneliti

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian :

STRATEGI PERBAIKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI MATRIC SWOT
TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI DI COMMERCIAL BANKING CENTER
BANK MANDIRI SURABAYA

Peneliti :

A. Nama Lengkap : Dr.Hj.Musriha,Dra.Ec.,M.Si.

B. NIDN : 0019085801

C. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

D. Unit : Universitas Bhayangkara Surabaya

E. HP : 0811346099

F.Sumber Dana : Biaya Mandiri

Menyetujui,
Kepala LPPM,

Surabaya, Agustus 2016
Peneliti,

Drs.Ec.Nurul Qomari,M.Si
NIP. 8900014

Dr.Hj.Musriha,Dra.Ec.,M.Si.

STRATEGI PERBAIKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI MATRIC SWOT
TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI
DI COMMERCIAL BANKING CENTER BANK MANDIRI SURABAYA

Musriha

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari dan menganalisis perubahan organisasi serta meningkatkan nilai-nilai organisasi di Commercial Banking Center Bank Mandiri Surabaya. Penelitian ini meneliti kinerja pegawai dengan menggunakan metode “MATRIC SWOT”. Pengumpulan data primer melalui wawancara individu, focus group dan data sekunder dari investigasi dokumen perusahaan dan observasi pegawai yang ada. Analisis dengan menggunakan matrik SWOT bertujuan untuk menganalisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta untuk meningkatkan serta mendesain ulang kegiatan yang ada. Penelitian ini menemukan bahwa kegiatan bisnis di Commercial Banking Center Bank Mandiri Surabaya mempunyai kekuatan internal yang dapat diandalkan untuk memanfaatkan peluang yang terbuka dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Matrik Internal - Eksternal menunjukkan bahwa posisi Bank Mandiri Surabaya berada pada sel 5 yaitu berada dalam fase tumbuh sehingga dapat melakukan pengembangan potensi pada faktor internal yang dimiliki dan memanfaatkan kondisi pada faktor eksternal. Berdasarkan Matrik SWOT yang dibuat dengan mengkomparasi Strengths-Opportunities (SO), Strengths-Threats (ST), Weakness-Opportunities (WO) dan Weakness-Threats (WT) maka dapat dihasilkan 20 strategi-strategi yang dapat dijadikan alternatif bagi Bank Mandiri Surabaya untuk meningkatkan kinerjanya.

Key words: Perbaikan kinerja, kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, perubahan organisasi

BAB I

PENDAHULUAN

Kasmir (2008) berpendapat bahwa Bank merupakan lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan kemudian menyalurkan kembali ke masyarakat, serta memberikan jasa-jasa bank lainnya. Bank menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (UU Perbankan No. 10 tahun 1998). Di dalam industri perbankan, khususnya perkreditan, SLA atau service level agreement merupakan salah satu faktor yang penting yang membentuk keunggulan bersaing perusahaan, mengenai bagaimana dan seberapa lama manajemen menginginkan sebuah proses bisnis atau kegiatan dilaksanakan (Islam, 2012). Pada penelitian ini, akan diteliti lebih lanjut dengan pendekatan kualitatif atas faktor-faktor yang dapat menghambat business process khususnya dalam industri jasa (perbankan) dan perusahaan berskala nasional. Pada penelitian ini dilakukan di Bank Mandiri karena merupakan salah satu Bank Terbesar di Indonesia, dengan wilayah penelitian di tingkat wilayah komersial regional Surabaya. Pihak manajemen dari Bank Mandiri sendiri berusaha memahami lebih dalam mengenai fenomena yang terjadi saat ini mengenai pemenuhan standar operasi perkreditan yang masih mengalami kendala pada prosesnya, oleh karena itu maka peneliti mengangkat permasalahan yang terjadi di Bank Mandiri sendiri berusaha mengidentifikasi lebih dalam mengenai proses kredit di Bank Mandiri Commercial Banking Center Surabaya, evaluasi faktor-faktor enabler dalam proses kredit di Bank Mandiri dan bagaimana perbaikan proses yang dapat dilakukan dalam proses kredit di Bank Mandiri, yang ke depannya diharapkan ditemukan solusi terbaik bagi semua pihak yang terkait. Setiap instansi mempunyai cara tersendiri untuk mengukur seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh pegawainya. Salah satu instrumen yang digunakan untuk mengukur kontribusi tersebut adalah dengan mengukur kinerja pegawai. Kinerja menurut Rivai dan Sagala (2013:548) merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Untuk mengukur kinerja maka setiap pegawai mempunyai Indikator Kinerja Utama (IKU) yang harus dicapai setiap tahapnya. Target IKU

dibagi setiap triwulan untuk dievaluasi pencapaiannya. Evaluasi kinerja ini akan memacu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai bahkan melebihi target yang harus dicapai. Namun demikian, jika melihat rencana dan realisasi dari IKU maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai masih rendah padahal ukuran keberhasilan suatu organisasi terletak pada kinerja yang dicapai. Dampak tidak dicapainya kinerja ini adalah tidak didapatkannya insentif dan bahkan akan mendapat tambahan target di tahun depan sejumlah target yang gagal direalisasikan.

Rumusan Masalahnya sebagai berikut : 1. Bagaimanakah posisi pada kuadran analisis SWOT? 2. Item-item apakah yang menjadi kekuatan dan kelemahan? 3. Item-item apakah yang menjadi peluang dan ancaman? 4. Strategi apakah yang harus diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Tujuan Penelitian sebagai berikut: 1. Untuk menganalisis posisi pada kuadran analisis SWOT. 2. Untuk menganalisis item-item yang menjadi kekuatan dan kelemahan. 3. Untuk menganalisis item-item yang menjadi peluang dan ancaman. 4. Untuk menentukan strategi yang harus diterapkan untuk meningkatkan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja perusahaan adalah gambaran atau penilaian terhadap kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya yang ada sehingga memberikan nilai kepada perusahaan, dengan mengetahui kinerja suatu perusahaan dapat diketahui pula tingkat efisiensi dan produktivitas perusahaan. Selain itu juga dapat diketahui sejauh mana perkembangan perusahaan yang bersangkutan (Stoner et al., 1996). Bernardian, H. John dan Russell (1993:379) mendefinisikan kinerja sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu pula. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang dan jasa. Menurut Rivai dan Sagala (2013:548) disebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Sedangkan penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Mondy dan Noe (1990) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang dimana kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Sedarmayanti (2014:260) memberikan pengertian mengenai definisi penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan secara keseluruhan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan pedoman dalam hal karyawan yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Sistem penilaian kinerja (dan yang lebih penting), diskusi antara atasan dan bawahan tentang kinerja, dapat juga mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Proses pengaruh perilaku adalah bagian penting dari upaya organisasi untuk mengembangkan SDM di masa yang akan datang, dan hal tersebut merupakan hal terpenting bagi para manajer dalam upaya mereka untuk mendapatkan hasil di mana mereka memegang tanggung jawab. Menurut Scotter (2000) bahwa: rating nilai kinerja tugas dan kinerja konstekstual secara konsisten

menunjukkan bahwa untuk pegawai yang bertahan dengan organisasinya lebih tinggi dari rating kinerja pegawai yang keluar dari organisasinya, artinya bahwa adanya korelasi negatif antara kinerja dengan niat pindah, pegawai yang kinerja kontekstualnya lebih tinggi menyatakan bahwa mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen terhadap organisasinya. Porter *et al.* and Wexley dalam Kim Jay S (1996) mengatakan bahwa kinerja akan cenderung meningkat ketika terbentuk komitmen seluruh karyawan pada perilaku kerja dan manajemen semestinya secara terus menerus berupaya untuk mendorong karyawannya agar meningkatkan kinerjanya. Kopelman *and* Thompson (1986); menjelaskan bahwa predictions of work performance berpengaruh terhadap lima kondisi yang saling mengikat. 1. waktu, 2. level awal kriteria, 3. *level of rewards*, 4. *task-specific ability*, 5. respon sistem kontrol organisasional. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu istilah yang dulu pernah dikaitkan dengan proses dasar yang melibatkan manajer lini dalam membuat laporan tahunan mengenai kinerja bawahan dan di dalam penilaiannya biasanya tidak selalu membahasnya dengan bawahan. Kinerja merupakan salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat dimensional, di mana dimensi prestasi kerja meliputi: 1. Kualitas output, 2. Kuantitas output, 3. Waktu kerja, dan 4. Kerjasama dengan rekan kerja, Johnson (1991:19)

Indikator Penilaian Kinerja

Indikator penilaian umum yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Prawirosentono (2012:236), diantaranya: 1.Kuantitas pekerjaan yaitu berkaitan dengan kuantitas atau jumlah hasil kerja yang mampu diselesaikan karyawan sesuai dengan standar yang ada. 2.Kualitas pekerjaan yaitu berkaitan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang mampu diselesaikan karyawan termasuk ketelitian dalam bekerja dan tidak adanya kesalahan pada hasil kerja. 3. Pengetahuan yaitu berkaitan dengan pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaannya. 4.Kerja sama yaitu berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan atau pimpinannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. 5.Tanggung jawab yaitu berkaitan dengan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik dan tepat waktu. 6.Sikap kerja yaitu berkaitan dengan sifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja karena mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menjujung tujuan organisasi tersebut. 7.Inisiatif yaitu berkaitan dengan inisiatif (semangat kerja) yang dimiliki seorang karyawan guna penyelesaian pekerjaan yang menjadi tugasnya. Dubrin (1989:315) mengatakan bahwa kegunaan penilaian kinerja, yaitu:

untuk membantu memelihara perhatian orang untuk berfokus pada hasil kerja, untuk menentukan kenaikan gaji maupun pembayaran bonus, penentuan kepatuhan seorang karyawan untuk dipromosikan dan memudahkan pengembangan karir serta sebagai alat ukur kesuksesan organisasi

Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Rangkuti (2013:19) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities). Namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencana strategi (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT. Menurut Suryatama (2014:26), Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Penjelasan faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut : 1.Strengths atau kekuatan adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini. Strength merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara buyer dengan supplier. 2.Weakness atau kelemahan adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi. Kelemahan itu terkadang lebih mudah dilihat daripada sebuah kekuatan, namun ada beberapa hal yang menjadikan kelemahan itu tidak diberikan solusi yang tepat dikarenakan tidak dimaksimalkan kekuatan yang sudah ada. Weakness merupakan faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran, dan citra perusahaan. 3.Opportunity atau kesempatan adalah faktor positif yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program kita untuk

memanfatkannya. Opportunity tidak hanya berupa kebijakan atau peluang dalam hal mendapatkan modal berupa uang, akan tetapi bisa juga berupa respons masyarakat atau isu yang sedang diangkat. Opportunity merupakan faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi, dan perkembangan hubungan supplier dan buyer. 4. Threat atau ancaman adalah faktor negatif dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program. Ancaman ini adalah hal yang terkadang selalu terlewat dikarenakan banyak yang ingin mencoba untuk kontroversi atau melawan arus. Namun, pada kenyataannya organisasi tersebut lebih banyak layu sebelum berkembang. Threat merupakan faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya bargaining power daripada supplier dan buyer utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

Cara Membuat Analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal Strengths dan Weaknesses serta lingkungan eksternal Opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (Opportunities) dan Ancaman (Threats) dengan faktor internal kekuatan (Strengths), dan Kelemahan (Weaknesses).

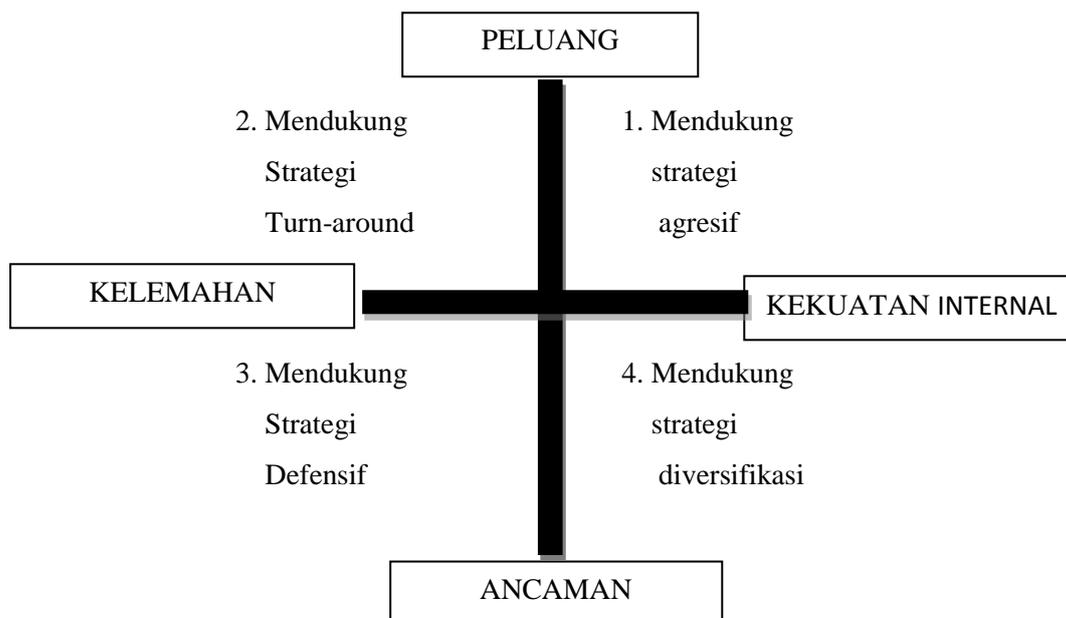


DIAGRAM 1
ANALISIS SWOT

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy). Kuadran 2: Perusahaan mengalami peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan pada BCG matrix. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri microcomputer. Kuadran 3: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Kuadran 4: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Changing Organizations

Changing organizations is as messy as it is exhilarating, as frustrating as it is satisfying, as muddling- through and creative a process as it is rational one, (Palmer, et al.,1997). Rather than pretend that they do not exist, it confronts them head on, identifying why of they are there, how they can be managed, and the limits they create for whwt the manager of organizations change can achieve. It shows about how change should be managed, and of what we think our role should be as a manager of change, affects the way we approach change and the outcomes that we things are possible, (Palmer, et al.,1997). Manager are faced with a paradox. They are told to change their organizations or risk them perishing; at the same time, they are told that their organizations are at risk of perishing because of the disrruptive impact of change, (Abrahamson, 2000). Therefore, building in the capacity to both respond to, and shape, external change is an alternative rationale for explaining why managers conduct change, (Herbold, 2002). Some commentators suggest that, whereas organizational change prior to the mid-late twentieth century was likely to be incremental and infrequent, by the latter part of the century such change was likely to be significant and traumatic, (Amis, J, et.al., 2004). More generally, others suggest that too much attention has focused solely on large-scale transformational change without appropriate acknowledgement of the role of other changes in maintaining organizational survival, (Eriksson, M, 2005).

BAB III

POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi Penelitian

Penelitian pada studi ini adalah penelitian kualitatif melakukan triangulasi di antara sumber-sumber data yang berbeda untuk meningkatkan akurasi suatu data yang berbeda untuk meningkatkan akurasi suatu studi. Triangulasi adalah proses penguatan bukti dari individu-individu yang berbeda, jenis data dalam deskripsi dan tema-tema dalam penelitian kualitatif, Emzir (2012). Populasi menurut Sugiyono (2014:49) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari.

Sampel Penelitian

Sugiyono (2014:49) menjelaskan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden tetapi sebagai nara sumber atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian. Penentuan unit sampel dianggap telah memadai apabila telah sampai kepada taraf "*redundancy*" (datanya telah jenuh, ditambah sampel lagi tidak memberikan informasi yang baru), artinya bahwa dengan menggunakan responden selanjutnya boleh dikatakan lagi diperoleh informasi baru yang berarti.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis data

Tanggapan narasumber atas pernyataan dalam kuesioner dijelaskan secara rinci berikut ini :

1. Faktor kekuatan (*strenght*)

Faktor kekuatan terdiri dari indikator-indikator yang menjadi kekuatan organisasi yang didapatkan dari karakteristik organisasi dan wawancara dengan pihak internal organisasi. seperti ditunjukkan dalam Tabel 1

Tabel 1
Kuesioner Internal Factor Analysis Strategy
Untuk Mengetahui Kekuatan (*Strength*)

No	Keterangan	Bobot	Rating	Skor	Ranking Perbaikan
1	Adanya visi dan misi organisasi	0,059	3,267	0,193	17
2	Sasaran dan tujuan Kinerja organisasi	0,059	3,200	0,189	16
3	Pemberian remunerasi pada pegawai	0,062	3,400	0,210	18
4	Peraturan kepegawaian sebagai pedoman	0,059	3,200	0,189	15
5	Peningkatan kompetensi pegawai	0,059	3,133	0,185	14
6	Pemberian kompensasi pada pegawai	0,053	2,800	0,150	6
7	Penyediaan sarana dan prasarana	0,056	3,067	0,172	10
8	Komitmen pegawai	0,056	3,133	0,176	11
9	Profesionalisme pegawai	0,059	3,133	0,185	13
10	Sinergi dengan sesama pegawai	0,053	2,867	0,153	7
11	Pembentukan struktur organisasi	0,052	2,933	0,154	8
12	Keterlibatan pegawai dalam organisasi	0,050	2,800	0,139	4
13	Pembagian beban kerja	0,055	2,867	0,159	9
14	Pola mutasi	0,052	2,600	0,136	3
15	Jumlah pegawai yang dimiliki saat ini	0,055	2,667	0,147	5
16	Sistem penilaian kinerja pegawai	0,051	2,533	0,128	2
17	Suasana kerja	0,061	2,933	0,179	12
18	Sistem pengawasan / kontrol pegawai	0,047	2,467	0,116	1
Total		1		2,960	

Tabel 1. tersebut memperlihatkan penghitungan bobot, rating dan skor untuk faktor kekuatan yang dimiliki oleh organisasi dimana total skor untuk analisa faktor kekuatan adalah sebesar 2,960. Terdapat 3 Skor indikator tertinggi yang merupakan kekuatan terbesar pada organisasi

yaitu pemberian remunerasi pada pegawai (skor 0,210) kemudian adanya visi dan misi organisasi (skor 0,193) dan adanya sasaran dan tujuan kinerja organisasi (skor 0,189). Ketiga faktor tersebut berdasarkan hasil kuesioner yang dibagi menjadi faktor-faktor yang memberikan peran yang cukup besar pada organisasi karena pengisian kuesioner didasarkan pada kondisi yang dirasakan langsung oleh narasumber yang merupakan pelaku atau pihak internal organisasi. Namun demikian juga terdapat 3 Skor indikator terendah yang merupakan kekuatan organisasi yang perlu mendapat perbaikan adalah yaitu Sistem pengawasan / kontrol pegawai seperti *whistle blower* (skor 0,116) kemudian sistem penilaian kinerja pegawai (skor 0,128) dan pola mutasi pegawai (skor 0,136). Ketiga faktor tersebut perlu mendapatkan perhatian lebih karena bisa berpotensi menjadi hambatan bagi organisasi dalam pelaksanaan kegiatannya nanti.

2.Faktor kelemahan (*weakness*)

Faktor kelemahan terdiri dari indikator-indikator yang dinilai menjadi kelemahan-kelemahan dari organisasi yang didapatkan dari hasil pemahaman karakteristik organisasi dan wawancara dengan pihak internal organisasi, seperti ditunjukkan dalam data pada Tabel 2

Tabel 2

**Kuesioner Internal Factor Analysis Strategy
Untuk Mengetahui Kelemahan (*Weakness*)**

No	Keterangan	Bobot	Rating	Skor	Ranking Perbaikan
1	Pemahaman visi dan misi organisasi	0,088	-1,733	-0,153	9
2	Perbedaan dalam penafsiran aturan perbankan	0,077	-2,000	-0,154	8
3	Motivasi pegawai	0,085	-1,600	-0,137	12
4	Koordinasi antar seksi	0,083	-1,667	-0,138	11
5	Beban pekerjaan	0,083	-2,467	-0,204	3
6	Penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU)	0,081	-1,800	-0,146	10
7	Pemahaman terhadap SOP	0,085	-1,933	-0,165	7
8	IT terhadap pelaksanaan pekerjaan	0,085	-2,133	-0,182	5
9	Program peningkatan kompetensi ke seluruh pegawai	0,080	-2,200	-0,176	6
10	Tunjangan/ kesejahteraan pegawai	0,091	-2,933	-0,266	1
11	Tenaga pelaksana	0,084	-2,467	-0,207	2
12	Sistem rekrutmen untuk jabatan-jabatan tertentu	0,077	-2,400	-0,185	4
Total		1		-2,114	

Tabel 2 tersebut memperlihatkan bahwa total skor untuk analisa faktor kekuatan adalah sebesar -2,114. Skor indikator tertinggi yang merupakan kelemahan yang bisa diminimalisir dan bisa berpotensi berubah menjadi kekuatan pada organisasi adalah sebesar -0,137 yaitu motivasi pegawai. Sedangkan Skor indikator terendah yang merupakan kelemahan organisasi yang perlu mendapat perhatian serius adalah sebesar -0,266 yaitu tunjangan yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai (asuransi kesehatan, asuransi jiwa).

3. Faktor peluang (*opportunity*)

Faktor peluang terdiri dari indikator-indikator yang bisai menjadi peluang organisasi yang didapatkan dari hasil pengamatan faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi dan wawancara dengan pihak internal organisasi, seperti ditunjukkan dalam Tabel 3

Tabel 3
Kuesioner Eksternal *Factor Analysis Strategy*
Untuk Mengetahui Peluang (*Opportunity*)

No	Keterangan	Bobot	Rating	Skor	Ranking Perbaikan
1	Kesadaran nasabah untuk menabung	0,104	2,933	0,311	7
2	Peraturan tentang Perbankan	0,108	3,133	0,337	10
3	Kondisi perekonomian	0,106	2,667	0,278	4
4	Pembagian sektor wilayah	0,095	3,067	0,290	5
5	Target penerimaan	0,096	2,867	0,276	3
6	Pemberian insentif kepada nasabah	0,091	2,800	0,256	1
7	Perkembangan IT	0,101	3,200	0,324	8
8	Munculnya Perusahaan baru	0,103	3,200	0,329	9
9	Dibukanya MEA	0,091	2,867	0,262	2
10	Terdapat sinergi antara beberapa Bank	0,104	2,800	0,292	6
Total		1		2,955	

Tabel 3 tersebut memperlihatkan bahwa total skor untuk analisa faktor peluang adalah sebesar 2,955. Faktor peluang merupakan faktor eksternal yang memungkinkan organisasi meningkatkan kinerjanya. Namun demikian, faktor peluang juga menjadi faktor yang tidak dapat di kontrol oleh organisasi sehingga bisa memberikan kontribusi yang menguntungkan maupun merugikan. Skor indikator tertinggi yang merupakan peluang terbesar organisasi

untuk meningkatkan kinerjanya adalah sebesar 0,337 yaitu dibuatnya peraturan perbankan oleh pemerintah yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Disamping itu, peluang juga terbuka dengan munculnya usaha-usaha baru yang punya potensi untuk menambah penerimaan (skor 0,329) dan perkembangan IT yang pesat sehingga informasi perbankan dapat diakses secara luas (skor 0,324). Sedangkan Skor indikator terendah yang merupakan peluang organisasi yang perlu mendapat perhatian untuk lebih dimaksimalkan adalah sebesar 0,256 yaitu pemberian insentif kepada nasabah, dibukanya era perdagangan bebas antar negara (skor 0,262) dan Target penerimaan yang telah ditetapkan (skor 0,276)

4. Faktor ancaman (*threat*)

Faktor ancaman terdiri dari indikator-indikator yang bisai menjadi ancaman organisasi yang didapatkan dari hasil pengamatan faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi dan wawancara dengan pihak internal organisasi, seperti ditunjukkan dalam Tabel 4

Tabel 4
Kuesioner Eksternal *Factor Analysis Strategy*
Untuk Mengetahui Ancaman (*Threat*)

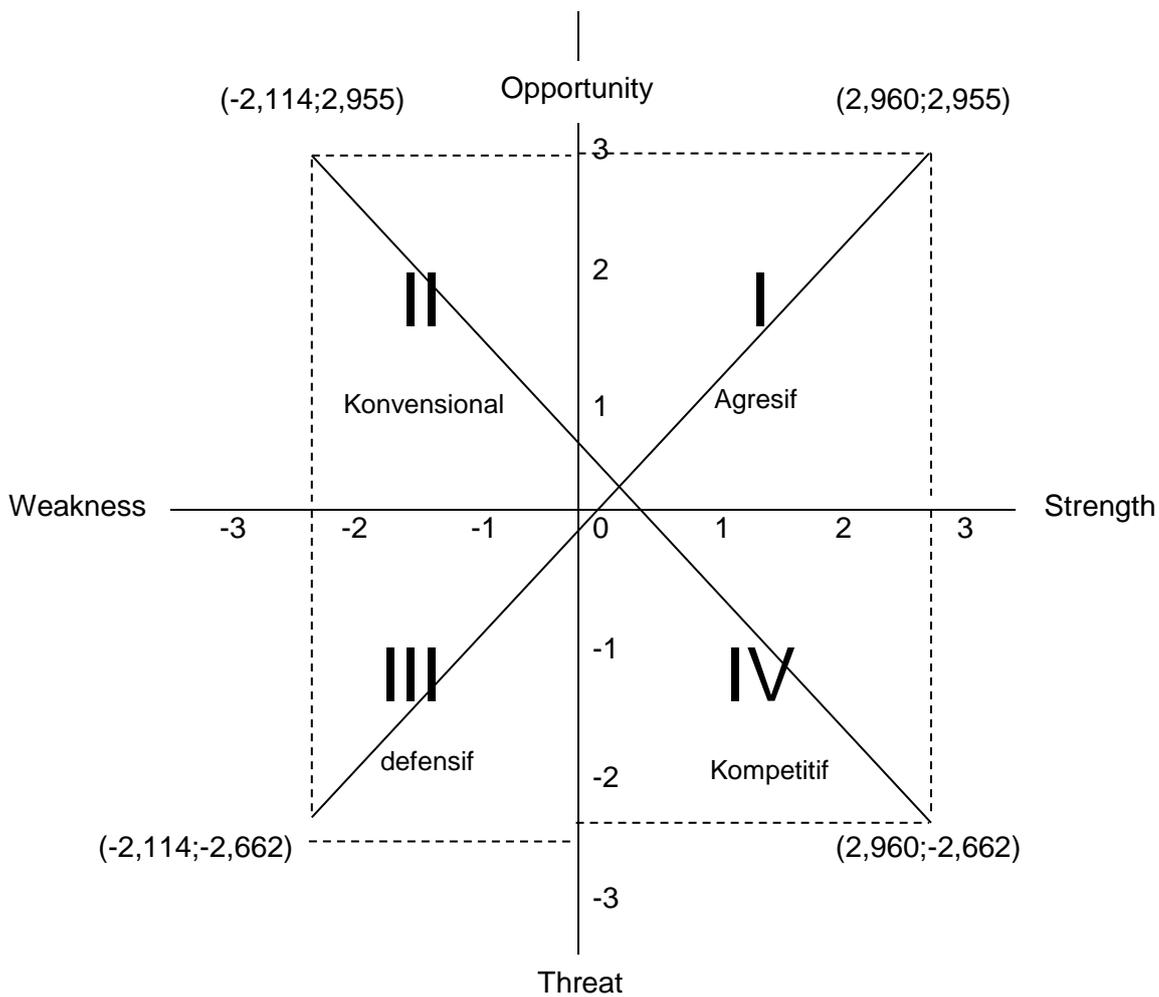
No	Keterangan	Bobot	Rating	Skor	Ranking Perbaikan
1	Kepercayaan nasabah	0,111	-2,667	-0,296	6
2	Prosedur pelayanan	0,097	-2,267	-0,219	8
3	Kondisi perekonomian global	0,107	-2,600	-0,279	7
4	Kesadaran investor untuk menabung	0,116	-2,733	-0,318	4
5	Target penerimaan	0,120	-3,133	-0,375	1
6	Pemakaian IT	0,104	-2,000	-0,208	9
7	Kompetitor	0,113	-2,867	-0,323	3
8	Koordinasi antar Bank	0,114	-2,600	-0,298	5
9	Kerjasama dan kesepakatan dengan pihak lain	0,118	-2,933	-0,346	2
Total		1		-2,662	

Tabel 4 tersebut memperlihatkan bahwa total skor untuk analisa faktor ancaman adalah sebesar -2,662. Skor indikator tertinggi yang merupakan ancaman yang tidak terlalu serius

namun perlu segera ditangani adalah sebesar -0,208 yaitu pemakaian IT yang dirasa kurang *user friendly* bagi nasabah. Sedangkan Skor indikator terendah yang merupakan ancaman organisasi yang perlu mendapat perhatian serius adalah sebesar -0,375 yaitu target penerimaan setiap tahun kenaikannya tidak realistis.

Diagram SWOT

Berdasarkan total skor masing-masing faktor strategis yang dihasilkan dari pengolahan data kuesioner maka selanjutnya data tersebut dimasukkan ke dalam diagram SWOT sebagaimana Gambar 2



Gambar 2
Diagram SWOT

Berdasarkan Gambar 2 Diagram SWOT bahwa masing-masing kuadran dan prioritas strategi yang dipilih ditunjukkan pada Tabel 5

Tabel 5
Luas Matrik dan Prioritas Strategi

Kuadran	Posisi Titik	Luas Matrik	Ranking	Prioritas Strategi
I	(2,960;2,955)	8,747	1	Agresif
II	(-2,114;2,955)	6,247	3	Konvensional
III	(-2,114;-2,662)	5,627	4	Defensif
IV	(2,960;-2,662)	7,880	2	Kompetitif

Pada diagram SWOT dan penghitungan luas matrik tersebut maka dapat diketahui bahwa luas matrik terbesar pada kuadran I dengan luas matrik 8,747 dengan prioritas strategi yang dipilih adalah strategi konvensional.

Analisis Matrik Internal - Eksternal

Analisis Matrik Internal - Eksternal dilakukan dengan menggunakan perhitungan dari skor internal (skor strengths ditambah skor weakness) dan eksternal (skor opportunities ditambah skor threats) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 6

Tabel 6.
Perolehan Skor Internal - Eksternal

Skor Faktor Internal	Strengths + Weakness	$2,960 + (-2,114) = 0,846$
Skor Faktor Eksternal	Opportunities + Threats	$2,955 + (-2,662) = 0,293$

Skor faktor internal dan skor faktor eksternal selanjutnya dikonversikan ke skala 1 sampai 4 dengan penghitungan sebagai berikut :

Konversi Faktor Internal

$$\frac{1 - Y}{1 - 4} = \frac{-4 - (0,846)}{-4 - 4}$$

$$\frac{1 - Y}{-3} = \frac{-4,846}{-8}$$

$$-8 + 8Y = 14,538$$

$$8Y = 22,538$$

$$Y = 2,82$$

$$Y = 2,82$$

$$Y = 2,82$$

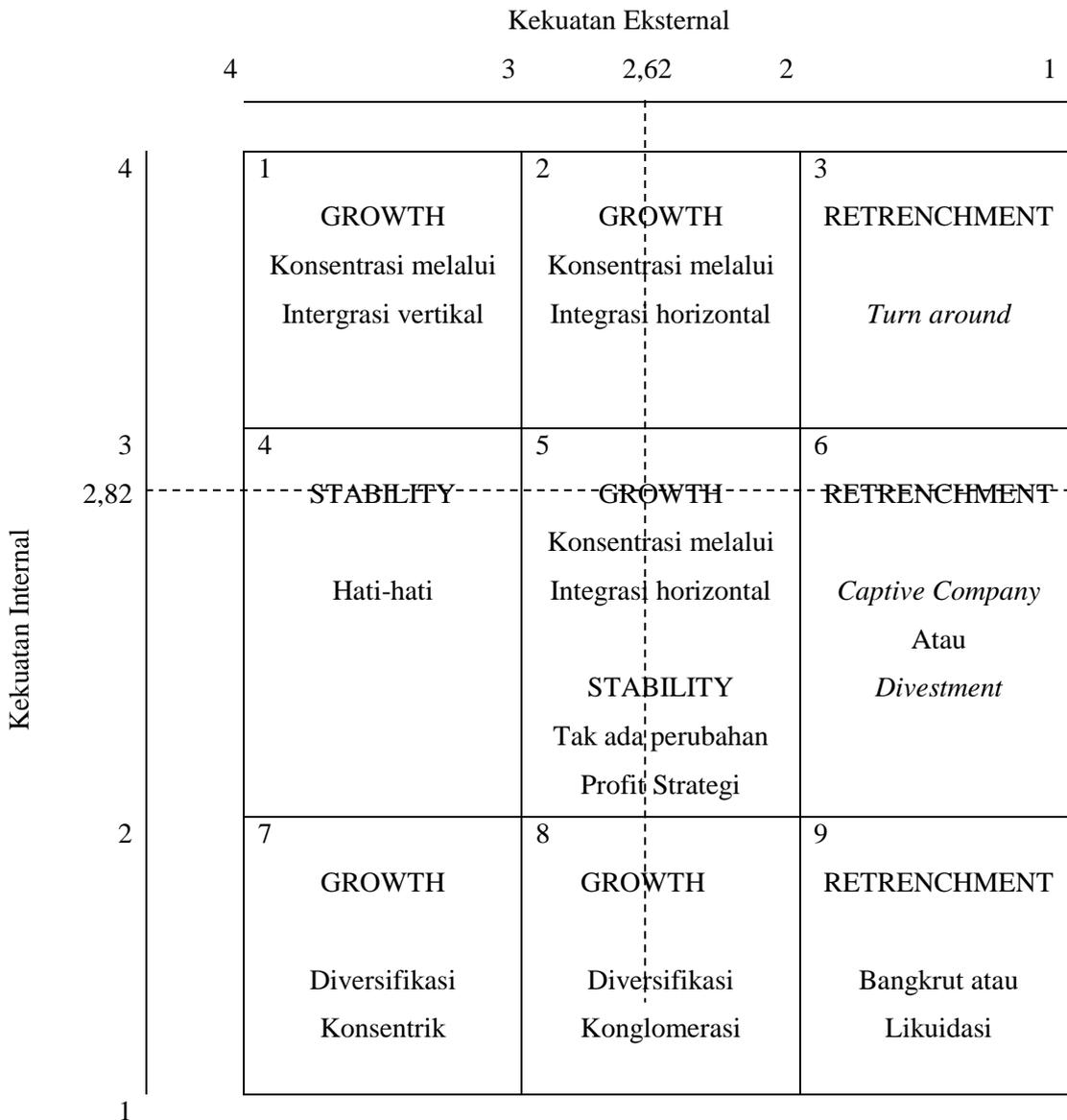
Konversi Faktor Eksternal

$$\frac{1 - X}{1 - 4} = \frac{-4 - (0,293)}{-4 - 4}$$

$$1 - 4 = -4 - 4$$

$$\begin{aligned}
 1 - X &= -4,293 \\
 -3 & - 8 \\
 -8 + 8X &= 12,989 \\
 8X &= 20,989 \\
 X &= 2,62
 \end{aligned}$$

Hasil konversi faktor internal dan faktor eksternal selanjutnya diimplementasikan pada matrik internal - eksternal, maka didapatkan hasil sebagaimana Gambar 3



Gambar 3
Matrik Internal - Eksternal

Berdasarkan Gambar 3 dapat dilihat bahwa posisi Bank Mandiri berada di titik perpotongan *cell* nomor 5.

Analisis Matrik SWOT dan Alternatif Strategi Perbaikan Kinerja Organisasi

Selanjutnya dengan menggunakan Matrik SWOT yaitu membandingkan variabel faktor internal dan eksternal, maka ditentukan alternatif strategi seperti pada Tabel 7

Tabel 7

Matrik SWOT Alternatif Strategi Perbaikan Kinerja

IFAS EFAS	<i>Strengths (S)</i> Variabel-variabel Kekuatan Institusi	<i>Weakness (W)</i> Variabel-variabel Kelemahan Institusi
<i>Opportunities (O)</i> Variabel-variabel Peluang Institusi	SO Strategies : 1. Memperketat sistem pengawasan pegawai melalui sistem aplikasi yang bisa diakses atasan langsung 2. Sistem penilaian pegawai dijadikan dasar pemberian kompensasi, dan promosi 3. Menggencarkan kegiatan ekstensifikasi dalam rangka dibukanya MEA 4. Membuat kebijakan pemberian insentif untuk para nasabah 5. Menjadikan pencapaian target penerimaan sebagai indikator utama penilaian dan pengawasan kinerja pegawai 6. Pola Mutasi dibuat lebih transparan	WO Strategies : 1. Merumuskan kebijakan pemberian tunjangan yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai seperti asuransi 2. Mengutamakan penempatan pelaksana pada seksi pelayanan dan ekstensifikasi 3. Memanfaatkan aplikasi Analisa Beban Kerja untuk mencari solusi beban kerja yang tidak merata. 4. Memprioritaskan rekrutmen pelaksana untuk mengatasi kurangnya pelaksana 5. Mempersiapkan pegawai dalam rangka dibukanya MEA 6. Membuat kesepakatan kerjasama dengan Bank lain

<p><i>Threats (T)</i></p> <p>Variabel-variabel Ancaman Institusi</p>	<p>ST Strategies :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengubah penentuan target penerimaan setiap tahun dari <i>top down</i> menjadi <i>bottom up</i> yang lebih realistis 2. Memberikan <i>punishment</i> yang tegas bagi nasabah yang tidak patuh terhadap peraturan perbankan 3. Membuat peraturan yang jelas agar dalam pelaksanaannya tidak tumpang tindih dengan peraturan perundang-undangan 4. Mengusulkan rumusan peraturan untuk membuka akses kerjasama dengan instansi lain 	<p>WT Strategies :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengarahkan nasabah untuk memanfaatkan pelaporan berbasis sistem sebagai solusi kekurangan tenaga pelaksana 2. Membuat SOP yang lebih sederhana, mudah serta mengakomodir pembagian tugas yang merata 3. Melakukan sosialisasi dan membuka sarana diskusi terkait peraturan sehingga menimbulkan persepsi yang sama antara pihak Bank dan nasabah 4. Menanamkan nilai-nilai organisasi melalui kegiatan seperti <i>outbond</i> sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi dan menangkal ancaman yang dapat mengganggu kinerja pegawai
--	--	---

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Kesimpulannya adalah sebagai berikut :

1. Posisi Bank Mandiri berada pada kuadran I diagram SWOT artinya Bank Mandiri mempunyai kekuatan internal yang dapat diandalkan untuk memanfaatkan peluang yang terbuka dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Matrik Internal - Eksternal menunjukkan bahwa posisi Bank Mandiri berada pada Sel 5 artinya berada dalam fase tumbuh sehingga dapat melakukan pengembangan potensi pada faktor internal yang dimiliki dan memanfaatkan kondisi pada faktor eksternal.
2. Terkait faktor internal organisasi, terdapat 18 variabel kekuatan yang dihasilkan dari penelitian, wawancara dan pembagian kuesioner kepada narasumber. Kekuatan yang sangat kuat adalah pemberian remunerasi pada pegawai, sedangkan kekuatan yang kurang kuat dan memerlukan perbaikan adalah sistem pengawasan / kontrol pegawai seperti *whistle blower*. Disamping itu terdapat 12 variabel kelemahan yang dihasilkan dari penelitian, yaitu yang sedikit lemah adalah motivasi pegawai sedangkan yang sangat lemah adalah pemberian tunjangan yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai (asuransi kesehatan, asuransi jiwa).
3. Terkait faktor eksternal, terdapat 10 variabel peluang yang dihasilkan dari penelitian, wawancara dan pembagian kuesioner kepada narasumber. Peluang yang sangat besar yang dimiliki Bank Mandiri adalah dibuatnya peraturan perbankan oleh pemerintah yang mendukung pelaksanaan pekerjaan sedangkan peluang yang sedikit terbuka dan membutuhkan usaha untuk ditingkatkan adalah pemberian insentif untuk mendorong nasabah dalam mendepositokan uangnya. Disamping itu, terdapat 10 variabel ancaman yang dihasilkan dari penelitian, yaitu yang sedikit mengancam adalah Pemakaian IT untuk pelaporan tentang jaminan yang dirasa kurang *user friendly* bagi nasabah sedangkan yang sangat mengancam adalah Target penerimaan yang ditetapkan Perbankan setiap tahun kenaikannya kurang realistis.
4. Berdasarkan Matrik SWOT yang dibuat dengan mengkomparasi *Strengths-Opportunities* (SO), *Strengths-Threats* (ST), *Weakness-Opportunities* (WO) dan *Weakness-Threats* (WT) maka dapat dihasilkan 20 strategi-strategi yang dapat dijadikan alternatif bagi Bank Mandiri untuk meningkatkan kinerjanya.

SARAN

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Bank Mandiri harus memanfaatkan kekuatan dalam organisasi untuk menangkap peluang meningkatkan kinerjanya. Sesuai dengan hasil komparasi *Strength-Opportunities* (SO) analisis Matrik SWOT, maka strategi yang disarankan yaitu : memperketat sistem pengawasan pegawai melalui sistem aplikasi yang bisa diakses atasan langsung dan sistem penilaian pegawai dijadikan dasar pemberian kompensasi, dan promosi serta mengencangkan kegiatan ekstensifikasi dalam rangka dibukanya MEA.

2. Variabel-variabel yang mendapatkan skor paling rendah, dirasakan perlu segera diperbaiki yaitu dengan mengadakan evaluasi terkait sistem yang ada saat ini dan dirancang formula untuk membuat sistem pengawasan yang efektif seperti membuat unit kepatuhan internal per seksi sehingga meminimalisir terjadinya kesalahan sejak dini. Peran atasan bisa lebih ditingkatkan untuk melakukan control kepada para pegawainya seperti dengan kewenangan pemberian nilai yang bersifat mutlak yang berpengaruh pada jenjang karir bagi pegawai yang bersangkutan.

3. Variabel kelemahan berupa pemberian tunjangan yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai (asuransi kesehatan, asuransi jiwa) disarankan bekerja sama dengan perusahaan asuransi terpercaya untuk menyediakan program asuransi kolektif dengan premi terjangkau dan prosedur klaim yang mudah. Pemberian tunjangan ini bisa memotivasi pegawai karena pegawai merasa adanya perlindungan dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson, E. 2000. Change without pain. *Harvard Business Review* 78(4):75-79
- Amis, J., Slack, T., Hinings, C.R. 2004. The pace, sequence, and Linearity of radical change. *Academy of Management Journal* 47(1): 15-39.
- Bernardin, H. John and Russel, Joyce E. A., 1993, *Human Resource Management : An Experiential Approach*, Mc Graw-Hill, Inc, Singapore.
- Dubrin, Andrew Jr, Duane, Ireland and J. Clifton, 1989. **Organization**. Cincinnati West Chicago: South Western Publishing Co.
- Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Eriksson, M., and Sundgren, M. 2005. Managing change: Strategy or serendipity-Reflection from the merger of Astra and Zeneca. *Journal of Change Management* 5(1):15-28.
- Herbold, R.J. 2002. Inside Microsoft: Balancing creativity and discipline. *Harvard Business Review* 80(1): 72-79
- Islam, S., Ahmed, M.D. 2012. Business Process Improvement Of Credit Card Department: Case Study Of A Multinational Bank. *Business Process Management Journal*. Vol.18 No. 2, 2012, pp. 284-303.
- Johnson, W.B. 1991. *Global Workforce 2000 The New World Labour Market*. New York: Harvard Business Review, Historical Economic Global.
- Kasmir. S.E., M.M. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kopelman Richard E., and Thompson, Paul H. 1986. Boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 19, No. 2. pp. 237-256
- Kim, Jay S 1986. Effect Of Behavior Plus Outcome Goal Setting and Feedback On Employee Satisfaction and Performance: *Academy of Management Journal*, Mar 1987; 27, 000001; ABI/INFORM Global, pp 139.
- Mundy, R., Wayne dan Robert M. Noe, 1990, *Human Resource Management*, Allen & Bacon, New York.
- Palmer, I., and Dunford, R. 1997. Organising for hyper-competition. *New Zealand Strategic Management* 2(4) (Summer): 38-45.
- Prawirosentono, Suyadi, 2012, *Manajemen Sumberdaya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE, Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2013, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

- _____, 2014, SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rivai dan Sagala, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi Kedua, Rajawali Pers, Depok.
- Sedarmayanti, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PT Refika aditama, Bandung.
- Scotter, J.R.V. 2000. Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol 10, No. I, pp. 76-95.
- Stoner, James S.F., Freeman, R. Edward, dan Gilbert JR., Daniel R, 1996, Manajemen, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2014, Memahami Penelitian Kualitatif, CV.Afabeta, Bandung
- Suryatama, Erwin, 2014, Lebih Memahami Analisis SWOT Dalam Bisnis, Kata Pena, Surabaya.