

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai pengatur kebijakan makroekonomi, sistem keuangan, serta pengawas perbankan, Bank Indonesia membutuhkan sumber daya manusia berkualitas untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Dalam upaya mencapai visinya sebagai "Bank Sentral Digital terdepan yang memberikan kontribusi nyata bagi perekonomian nasional dan menjadi Bank Sentral terbaik di antara negara-negara berkembang," Bank Indonesia berkomitmen untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, berintegritas, jujur, dan profesional. Komitmen ini tercermin dalam visi, misi, nilai-nilai strategis, perilaku, serta rencana strategis Bank Indonesia. Bank Indonesia juga berdedikasi untuk mendorong tata kelola yang bersih dan transparan, serta menghindari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Selain itu, Bank Indonesia mengoperasikan museum yang dirancang untuk memperkenalkan masyarakat pada peranannya dalam sejarah Indonesia, termasuk kebijakan moneter dan sistem pembayaran yang telah berkembang dari waktu ke waktu.

Dalam rangka mendukung visi tersebut, Departemen Sumber Daya Manusia (DSDM) Bank Indonesia memiliki fungsi penting untuk mengevaluasi dan memonitor perkembangan kualitas sumber daya pegawai. Melalui visi "Menjadikan Bank Indonesia sebagai organisasi yang efektif dan menghasilkan SDM Bank Indonesia yang kompetitif (*world class*), produktif, serta memiliki kepemimpinan (*leadership*) yang sesuai dengan nilai-nilai strategis Bank Indonesia guna menjawab tantangan



sebagai Bank Sentral," DSDM berupaya memperkuat kualitas SDM dengan melaksanakan berbagai pelatihan dan program pendidikan. Diharapkan, program-program ini mampu menciptakan pegawai yang unggul dan siap bersaing di kancah internasional.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting bagi sebuah organisasi, khususnya di era globalisasi dan digitalisasi seperti saat ini. SDM yang berkualitas, kompeten, dan profesional dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi salah satu strategi utama yang harus diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan daya saingnya. Menurut (Mardhiyah et al., 2021) Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap sosial, kognitif, afektif, dan psikomotorik seseorang. Pengembangan SDM melalui pelatihan dan pendidikan adalah penting untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. Dalam penelitian yang dijelaskan oleh (Suryani et al., 2023), pengembangan SDM melalui pelatihan dan pendidikan harus dilakukan dengan tujuan dan sasaran yang tepat, menggunakan metode yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh SDM didalam sebuah organisasi atau instansi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Development – HRD*) meliputi berbagai praktik dan proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai dalam sebuah organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mitsakis, (2021) menekankan perlunya para HRD untuk memperluas



pemahaman mereka tentang strategi pengembangan sumber daya manusia ke sektor-sektor lain yang kurang diteliti dan konteks nasional untuk memberikan informasi dalam literatur strategi pengembangan sumber daya manusia dan menawarkan rekomendasi praktis kepada para profesional HRD.

Urgensi program pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan secara berkesinambungan sangat diperlukan oleh setiap instansi pemerintah agar memudahkan dan menghasilkan output atas hasil pengembangan kompetensi SDM. (Ticoalu, 2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa inovasi adalah elemen kunci dalam pertumbuhan dan keberhasilan instansi. Dengan mengarahkan pengembangan SDM untuk memfasilitasi kreativitas dan pemikiran inovatif, instansi dapat menciptakan budaya yang mendukung pengembangan dan penerapan ide-ide baru.

Dalam beberapa tahun terakhir, Bank Indonesia telah mengadopsi berbagai inovasi teknologi sebagai bagian dari upaya transformasi digital. Transformasi ini membutuhkan SDM yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang mumpuni, tetapi juga kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan. Namun, masih terdapat *gap* keterampilan di kalangan pegawai, terutama terkait pemahaman dan penerapan teknologi baru. Hal ini menimbulkan tantangan dalam memastikan seluruh pegawai mampu berkontribusi secara optimal dalam era digital.

Bank Indonesia harus mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik untuk mendukung pencapaian visi dan misinya. Program pengembangan karir yang komprehensif dan jelas menjadi salah satu strategi kunci dalam mencapai tujuan ini. Namun, masih terdapat tantangan



dalam merancang program pengembangan karir yang dapat memenuhi ekspektasi pegawai, terutama generasi milenial yang cenderung memiliki harapan tinggi terhadap fleksibilitas dan percepatan karir.

Tuntutan pekerjaan yang tinggi sering kali membuat pegawai Bank Indonesia mengalami tekanan yang signifikan, yang berpotensi mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Upaya untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui berbagai program keseimbangan kehidupan kerja perlu terus ditingkatkan untuk mencegah burnout dan meningkatkan produktivitas.

Setiap pegawai memiliki potensi yang berbeda-beda. Dengan menyelaraskan strategi pengembangan SDM dengan strategi bisnis, instansi dapat menempatkan pegawai pada peran yang sesuai dengan bakat dan potensi mereka, sehingga meningkatkan kontribusi individu dan keseluruhan produktivitas tim. SDM yang terlibat dalam tujuan dan visi instansi akan lebih termotivasi dan berkomitmen tinggi. Strategi pengembangan yang mendukung keterlibatan pegawai dapat membantu membangun budaya kerja yang positif dan produktif (Bastian, 2001). Dalam menghadapi perubahan pasar atau industri, instansi perlu mengidentifikasi kebutuhan jangka panjang dalam hal sumber daya manusia. Dengan merencanakan dan mengimplementasikan strategi pengembangan SDM yang sesuai dengan strategi bisnis, instansi dapat memastikan keberlangsungan dan kestabilan sumber daya manusia yang dibutuhkan.

Ketika strategi pengembangan SDM dan strategi bisnis bekerja bersama, instansi akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dan lebih baik dalam mencapai tujuan bisnisnya. Memperlakukan SDM



sebagai aset yang penting dan mengintegrasikan mereka dalam setiap aspek strategi instansi akan menghasilkan dampak positif pada kinerja dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan (Schermerhorn et al., 2011). Dalam mengembangkan sumber daya manusia, instansi harus mempertimbangkan kebutuhan dan tujuannya agar sumber daya yang dikembangkan dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Menurut (Suhada, 2019), Kurangnya kesempatan pelatihan dan pengembangan serta anggaran yang terbatas menjadi kendala pada beberapa instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun, beberapa lembaga pemerintah mungkin tidak memiliki sumber daya atau anggaran untuk menyediakan peluang tersebut. Kendala-kendala ini dapat mempengaruhi produktivitas dan kompetensi pegawai, sehingga dapat berdampak pada pertumbuhan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Kurangnya pelatihan dan pengembangan berarti pegawai mungkin tidak memiliki kesempatan untuk meningkatkan atau memperbarui keterampilan mereka. Akibatnya, mereka bisa mengalami stagnasi dalam keterampilan dan pengetahuan mereka, yang dapat menyebabkan keterampilan mereka menjadi usang dan tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan terkini.

Ketika pegawai merasa bahwa instansi tidak menghargai pentingnya pengembangan mereka, motivasi untuk berkinerja tinggi dan berkontribusi dengan maksimal dapat menurun. Rendahnya motivasi dapat mengakibatkan kinerja yang buruk dan rendahnya produktivitas (McGee & ammut, 2015). Pelatihan dan pengembangan adalah kunci bagi kemajuan karir pegawai. Tanpa kesempatan untuk mengembangkan



keterampilan dan pengetahuan, pegawai mungkin kesulitan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi di instansi, yang pada gilirannya dapat menyebabkan frustrasi dan kekecewaan.

Pegawai yang berbakat dan ambisius cenderung mencari kesempatan untuk berkembang dan tumbuh dalam karir mereka. Jika instansi tidak menyediakan kesempatan tersebut, kemungkinan besar bakat-bakat ini akan mencari peluang di tempat lain, menyebabkan kehilangan pegawai berharga (Putra et al., 2022). Meskipun anggaran yang terbatas dan kendala lainnya bisa menjadi tantangan, ada beberapa langkah yang dapat diambil oleh instansi atau instansi untuk mengatasi masalah ini. Beberapa contoh solusi meliputi 1) Menerapkan program pelatihan internal yang lebih terjangkau, seperti pelatihan lintas departemen atau mentorship oleh pegawai yang berpengalaman. 2) Mencari sumber daya pelatihan gratis atau berbiaya rendah yang tersedia secara online atau melalui program pemerintah. 3) Mengidentifikasi prioritas pengembangan pegawai yang paling penting dan mengalokasikan anggaran dengan bijaksana untuk program pelatihan yang kritis. 4) Membangun budaya instansi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan pegawai, di mana pegawai dihargai atas inisiatif mereka dalam belajar dan berbagi pengetahuan.

Dengan menghadapi kendala ini dengan cara yang bijaksana dan kreatif, instansi dapat tetap meningkatkan kinerja pegawai meskipun dalam kondisi anggaran yang terbatas. Beberapa instansi pemerintah mungkin memiliki anggaran terbatas untuk program pengembangan pegawai, sehingga berdampak pada terbatasnya penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk pelatihan dan pengembangan. (Patonengan, 2021)



menjelaskan dalam penelitiannya bahwa beberapa lembaga pemerintah tidak memiliki sumber daya yang mereka perlukan untuk menyediakan pegawai dengan alat dan peralatan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Ketika lembaga pemerintah atau organisasi tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk menyediakan pegawai dengan alat dan peralatan yang dibutuhkan, hal ini dapat menyebabkan berbagai masalah dan dampak negatif dalam pelaksanaan tugas dan kinerja pegawai (Gunina et al., 2020). Beberapa masalah yang mungkin timbul karena kurangnya sumber daya tersebut antara lain produktivitas menurun. Ketika pegawai tidak memiliki alat dan peralatan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, produktivitas mereka bisa menurun. Mereka mungkin harus mencari cara alternatif atau menghabiskan lebih banyak waktu untuk menyelesaikan tugas, yang menghambat efisiensi (McGee & Sammut, 2015)

Komitmen kuat yang dimiliki Bank Indonesia untuk mendorong tata kelola pemerintahan yang bersih dan transparan, termasuk kebijakan penghindaran korupsi, kolusi, dan nepotisme, tercermin dalam Kode Etik Bank Indonesia yang menekankan pentingnya perilaku etis, integritas, dan profesionalisme dalam seluruh aspek operasional organisasi. Bank Indonesia juga memiliki Whistleblowing System untuk mendorong pegawai melaporkan setiap perilaku tidak etis atau pelanggaran Kode Etik. Selain itu, berbagai langkah ditempuh melalui perumusan berbagai kebijakan dan peraturan untuk mendorong tata kelola instansi yang baik di sektor perbankan di Indonesia. Sebagai contoh, Bank Indonesia telah



menerbitkan peraturan mengenai manajemen risiko, pengendalian internal, dan kepatuhan yang bertujuan untuk memastikan bahwa bank beroperasi secara aman dan sehat serta mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Bank Indonesia juga mewajibkan bank untuk memiliki komite audit independen dan mengungkapkan informasi mengenai praktik tata kelola instansinya.

Analisis SWOT menjadi alat yang relevan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan SDM di KPw Bank Indonesia Sulawesi Selatan. Melalui analisis SWOT, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan SDM yang dimiliki serta mengungkap peluang dan mengantisipasi ancaman yang ada. Informasi ini dapat bermanfaat dalam merancang strategi pengembangan SDM yang selaras dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas strategi pengembangan SDM yang telah dilakukan oleh Bank Indonesia terhadap pegawai Kantor Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan (KPw BI Sulsel). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Bank Indonesia di Sulawesi Selatan dan mengevaluasi apakah strategi pengembangan SDM yang telah dilakukan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan saran dan kontribusi terkait strategi yang perlu dijalankan dalam mengembangkan kapasitas dan kualitas SDM pegawai KPw BI Sulsel dalam mencapai visi yang telah ditetapkan.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apa saja faktor yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam mempengaruhi kualitas kinerja sumber daya manusia di KPw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Bagaimana strategi pengembangan kinerja sumber daya manusia KPw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan yang telah dilaksanakan sebelumnya berdasarkan hasil dari identifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja?
3. Bagaimana menentukan strategi terbaik yang akan digunakan sebagai rekomendasi untuk pihak KPw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam mempengaruhi kualitas kinerja sumber daya manusia KPw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Merumuskan strategi pengembangan kinerja sumber daya manusia KPw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan hasil dari identifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja.



3. Menentukan strategi terbaik yang akan digunakan sebagai rekomendasi untuk pihak KPw Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia instansi melalui identifikasi Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), Ancaman (*Threat*) serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau pembandingan untuk penelitian selanjutnya.

- b. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman khususnya tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau instansi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Landasan teori memaparkan terkait teori-teori yang akan berfokus dengan variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini

2.1.1. Strategi

Pisano (2015) menyatakan bahwa inovasi harus menjadi inti strategi organisasi, bukan hanya aktivitas tambahan. Strategi inovasi yang efektif mencakup pengelolaan portofolio ide, pengembangan budaya eksperimen, dan pengelolaan risiko inovasi. Dengan cara ini, organisasi dapat memperkuat daya saingnya secara berkelanjutan. Bharadwaj (2013) dan koleganya mengemukakan bahwa strategi digital melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam proses inti bisnis untuk menciptakan nilai. Strategi ini tidak hanya mencakup penerapan teknologi, tetapi juga perubahan budaya organisasi, struktur, dan pola pikir untuk memanfaatkan peluang digital. Dalam era transformasi digital, strategi ini menjadi kunci keberhasilan perusahaan.

Strategi diartikan sebagai keputusan dan Tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap level perusahaan (AB Susanto, 2014). Menurut Stephanie K. Marrus sebagaimana yang dikutip oleh Husein Umar mengatakan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (Husein Umar, 2010). Selanjutnya menurut handler yang dikutip oleh Husain Umar menjelaskan bahwa strategi



merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program ntindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya (Anwar, 2018).

Kim dan Mauborgne (2015) dalam revisi teori mereka menekankan pentingnya "pengembangan pasar baru yang tidak berkompetisi" sebagai pendekatan strategis. Mereka menambahkan kerangka kerja tentang bagaimana menciptakan inovasi nilai dengan memahami kebutuhan yang belum terpenuhi di pasar. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan permintaan baru sekaligus mengurangi tekanan kompetisi. Kaplan dan Mikes mengemukakan bahwa strategi pengelolaan risiko harus menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis. Mereka membedakan antara risiko yang dapat dikendalikan, risiko strategis, dan risiko eksternal. Pendekatan ini membantu organisasi mengelola ketidakpastian sambil tetap fokus pada peluang strategis. Adner memperkenalkan konsep ekosistem inovasi sebagai elemen penting dalam strategi. Dalam pendekatan ini, perusahaan tidak hanya bersaing tetapi juga berkolaborasi dengan mitra ekosistem untuk menciptakan nilai bersama. Keberhasilan strategi ekosistem tergantung pada koordinasi yang efektif di antara semua aktor yang terlibat dalam rantai nilai.

Dalam menjaga keseimbangan perekonomian, strategi berkelanjutan menjadi landasan penting untuk memastikan pembangunan ekonomi tidak merusak lingkungan atau merugikan masyarakat. Negara perlu mengadopsi strategi ini melalui kebijakan ramah lingkungan, vestasi pada energi terbarukan, dan inisiatif sosial-ekonomi yang inklusif. al ini menciptakan stabilitas ekonomi yang tahan terhadap tantangan obal seperti perubahan iklim. Inovasi menjadi kunci dalam mendorong



pertumbuhan ekonomi negara melalui penciptaan sektor baru, peningkatan efisiensi, dan mendorong daya saing ekspor. Strategi ini mendukung perekonomian negara dengan mendorong investasi dalam riset dan pengembangan (R&D), penguatan ekosistem startup, dan kebijakan fiskal yang mendukung industri inovatif. Dengan demikian, strategi berbasis inovasi dapat mempercepat pembangunan ekonomi jangka panjang. Perekonomian yang melibatkan partisipasi aktif masyarakat dan sektor swasta dalam menciptakan nilai bersama dapat memperkuat inklusivitas ekonomi. Strategi ini relevan dalam konteks pembangunan infrastruktur, pendidikan, dan pengentasan kemiskinan, di mana masyarakat menjadi bagian dari solusi, bukan hanya penerima manfaat. Hasilnya, keseimbangan ekonomi yang lebih adil dapat tercapai.

Pada prinsipnya, strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis (Rangkuti, 2014).

1) Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2) Strategi Investasi

Strategi investstasi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan



penetrasi pasar, strategi pembangunan Kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya

3) Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Menurut (Michael, 2003), langkah-langkah dalam merumuskan suatu strategi yaitu sebagai berikut:

- 1) Menetapkan misi
- 2) Menyusun sarana
- 3) Melakukan analisis SWOT
- 4) Melakukan analisis strategi yang ada untuk menetapkan hubungannya dengan penilaian internal dan eksternal. Hal ini meliputi analisis kesenjangan, yang akan menunjukkan faktor lingkungan mana yang akan menimbulkan kesenjangan antara apa yang dapat dicapai jika tidak ada perubahan dan apa yang perlu dicapai. Analisis ini juga akan meliputi kapanilitas sumber daya, menjawab pertanyaan “Apakah saat ini kita cukup memiliki sumber daya manusia atau keungan, atau apa yang segera dilakukan untuk masa yang akan datang sehingga memungkinkan kita mencapai sasaran kita?”
- 5) Dari analisis tersebut, tetapkan kapabilitas khusus dari organisasi



- 6) Menetapkan masalah utama yang timbul dari analisis sebelumnya
- 7) Menetapkan strategi korporasi dan fungsional untuk mencapai sasaran dan keunggulan kompetitif, mempertimbangkan masalah strategik utama. Hal ini memungkinkan termasuk strategi. Bisnis untuk pertumbuhan atau diversifikasi, atau strategi dasar yang luas untuk inovasi, kualitas dan kepemimpinan biaya, atau dapat berbentuk strategi korporasi atau fungsional yang khusus dengan memperhatikan cakupan pasar produk, pengembangan teknologi dan sumber daya manusia.
- 8) Mempersiapkan rencana strategi yang terintegrasi untuk menerapkan strategi.
- 9) Menerapkan strategi
- 10) Memantau peraturan strategi yang telah ada serta mengembangkan strategi baru jika diperlukan. Tujuan tentang kopontren.

2.1.2. Analisis SWOT

Analisa SWOT adalah sebuah analisa yang dicetuskan oleh Albert Humphrey pada dasawarsa 1960-1970an (Friesner, 2011). Menurut Romadhan dkk. (2021), analisis SWOT adalah identifikasi beberapa faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threat* (Kekuatan). Analisa ini merupakan sebuah akronim dari huruf awalnya yaitu *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunity* (kesempatan) dan *Threat*



(Ancaman) (Puyt et al., 2023). Metode analisa SWOT bisa dianggap sebagai metoda analisa yang paling dasar, yang berguna utk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 sisi yang berbeda.

Uji kekuatan dan kelemahan pada dasarnya merupakan audit internal tentang seberapa efektif performa institusi. Sementara peluang dan ancaman berkontribusi pada konteks eksternal atai lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi. Analisis SWOT bertujuan untuk menemukan aspek-aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Tujuan dalam pelaksanaan analisis SWOT adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang (Edward Salis, 2010) .

Menurut Bilung (2016) dalam (Angraeni 2021) dengan analisis SWOT memungkinkan perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi baik positif maupun negative dari dalam dan dari luar perusahaan. Peran kunci dari SWOT adalah untuk membantu mengembangkan kesadaran penuh dari semua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan strtagei dan pengambilan keputusan, tujuan yang dapat diterapkan pada hampir semua aspek industri.

Analisis SWOT adalah satu pekerjaan yang cukup berat karena hanya dengan itu alternatif-alternatif stratejik dapat disusun. Kegagalan menganalisisnya berarti gagal dalam mencari relasi dan titik temu antara faktor-faktor stratejik dalam lingkungan internal dan yang terdapat dalam lingkungan eksternal, sambil mencari hubungannya dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi; juga merupakan kegagalan dalam mempersiapkan suatu keputusan stratejik yang baik. Pekerjaan ini tetap menjadi tugas pokok dari kelompok koalisi eselon atas dan belum bisa delegasikan kepada eselon bawah. Namun, eselon bawah berperan



dalam menyediakan data yang diperlukan untuk mempertajam analisis SWOT. Hanya dengan analisis SWOT, keputusan-keputusan stratejik yang baik dapat dihasilkan (Pramudia, Susila, & Bagia, 2020).

Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

IFAS (internal strategic factory analysis summary) dengan kata lain faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka strength and weakness. Sedangkan EFAS (eksternal strategic factory analysis summary) dengan kata lain faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal dalam kerangka opportunities and threats.

Menurut purwanto (2021) dalam (Anggraeni 2021) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor-faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a) Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini bertujuan untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman oerorganisasi.

b) Faktor Internal

Faktor internal ini bertujuan untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan organisasi.

Rangkuti (2015), mengatakan bahwa matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.



Langkah terakhir dalam proses analisis SWOT rekomendasi strategi yang bersumber dari hasil penjumlahan kuadran SWOT. Penentuan rekomendasi strategi berdasarkan letak perusahaan dalam kuadran SOWT yang dapat menghasilkan empat set kemungkinan tergantung kepada kondisi perusahaan.

Adapun unsur-unsur SWOT meliputi:

- a. Kekuatan (*Strength*) Kekuatan adalah berbagai kelebihan yang bersifat khas yang dimiliki oleh suatu organisasi, yang apabila dapat dimanfaatkan akan berperan besar, tidak hanya dalam memperlancar berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi, tetapi juga dalam mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi. Kekuatan yang dimaksud adalah kelebihan organisasi dalam mengelola kinerja di dalamnya.
- b. Kelemahan (*Weakness*) Kelemahan adalah berbagai kekurangan yang bersifat khas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang apabila berhasil diatasi akan berperan besar, tidak hanya dalam memperlancar berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi, tetapi juga dalam mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi.
- c. Peluang (*Opportunity*) Peluang adalah peluang yang bersifat positif yang dihadapi oleh suatu organisasi, yang apabila dapat dimanfaatkan akan besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi. Opportunity merupakan peluang organisasi untuk meningkatkan kualitasnya.
- . Ancaman/Hambatan (*Threat*) Hambatan adalah kendala yang bersifat negatif yang dihadapi oleh suatu organisasi, yang apabila berhasil diatasi akan besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi.



Threat merupakan ancaman bagi organisasi baik itu dari luar maupun dari dalam.

Keempat aspek tersebut dalam analisis SWOT dibentuk menjadi sebuah kuadran/matriks yang berisi uraian atau poin kritis dari masing-masing variabel (Fatimah & Dwi, 2016) , seperti contoh berikut ini :

Tabel 2.1 Aspek SWOT

<i>Faktor Internal (Internal Factors)</i>	
<i>Kekuatan (Strength)</i>	<i>Kelemahan (Weaknesses)</i>
<i>Faktor Eksternal (External Factors)</i>	
<i>Peluang (Opportunities)</i>	<i>Ancaman (Threats)</i>

Seluruh poin tersebut akan membentuk sebuah strategi untuk melakukan pengembangan dalam banyak aspek. (Benzaghta et al., 2021) Strategi tersebut dihasilkan melalui kombinasi 2 aspek yang terdapat dalam SWOT, yakni sebagai berikut:

a. Strategi SO (*Strengths Opportunities*)

Strategi ini merupakan strategi alternatif yang dapat digunakan oleh instansi dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki oleh instansi itu sendiri untuk mengambil peluang yang ada di lingkungan eksternal.

b. Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*)

Strategi ini merupakan strategi yang dapat digunakan oleh instansi dengan meminimalisir atau mengurangi faktor kelemahan yang ada untuk mengambil dan memanfaatkan peluang eksternal yang ada.

. Strategi ST (*Strengths Threats*)



Strategi ini merupakan strategi yang dapat digunakan instansi dengan menggunakan atau mengoptimalkan kekuatan internal yang dimiliki oleh instansi untuk mengurangi berbagai dampak ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal instansi.

d. Strategi WT (*Weaknesses Threats*)

Strategi ini adalah strategi atau taktik defensif yang dapat digunakan oleh instansi untuk mengurangi kelemahan internal instansi dalam rangka menghindari ancaman yang ada di lingkungan eksternal instansi.

Oleh karena itu, analisis SWOT memiliki beberapa kelebihan terkhususnya dalam aspek strategi pengembangan organisasi/instansi ke depannya. Menurut (Sarsby, 2012) analisis SWOT setidaknya memiliki 5 kelebihan dibandingkan analisis lain :

1. Konsep ini mudah dipahami dengan menggunakan diagram sederhana tanpa melibatkan perhitungan matematika yang rumit.
2. Kemudahan dalam penerapan konsep ini mencakup berbagai tingkatan di dalam suatu organisasi, mulai dari individu, tim, unit bisnis, atau divisi, hingga mencapai tingkat strategi korporat.
3. Fleksibilitasnya memungkinkan konsep ini dapat diterapkan dalam berbagai kedalaman, mulai dari yang bersifat cepat dan mudah hingga yang sangat rinci dan mendetail.
4. Dengan penggunaan yang tepat, konsep ini dapat dihubungkan dengan tujuan korporat dan pelaksanaan strategi.
5. Kehadirannya yang sangat visual menjadikannya mudah untuk dikomunikasikan kepada berbagai pihak terkait.



2.1.3. Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia

Manajemen strategi adalah sebuah perencanaan komprehensif dan pelaksanaan tujuan dan inisiatif jangka panjang untuk mencapai kesuksesan organisasi (Sargolzaei & Keshtegar, 2013). Aspek ini melibatkan analisis faktor internal dan eksternal, menetapkan tujuan, merumuskan strategi, dan membuat keputusan yang terinformasi untuk efektif memanfaatkan sumber daya dan kemampuan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang sesuai untuk memanfaatkan sumber daya dan peluang yang ada, sambil mengurangi risiko dan mengatasi hambatan. Dengan demikian, manajemen strategis membantu organisasi untuk fokus pada tujuan jangka panjang, meningkatkan efisiensi, dan mencapai keunggulan kompetitif. (Farid, 2022) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa manajemen strategis sangat penting karena dapat memberikan manajer cara yang sistematis dan komprehensif untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, menilai kekuatan dan kelemahan, baik secara internal maupun eksternal, dan mengidentifikasi peluang sehingga dapat mengembangkan dan mengeksplorasi keunggulan kompetitif.

Dalam perencanaan MSDM Strategik perlu memperhatikan beberapa langkah utama untuk mengembangkan suatu organisasi yang berkualitas, yaitu pernyataan misi yang baik sebagai tujuan yang mendasar dan unik untuk dapat membedakannya dengan organisasi lain. MSDM Strategik juga harus menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh organisasi. Perumusan MSDM Strategik bertujuan untuk mencapai visi melalui misi dan tujuan yang diinginkan oleh organisasi dalam bersaing. Implementasi MSDM Strategik bertujuan untuk



mewujudkan strategi dan kebijakan organisasi melalui pengembangan program dan prosedur yang dimiliki organisasi. Evaluasi MSDM Strategik bertujuan untuk mengawasi strategi SDM yang ada. Menurut Wheelen (Pramudia, Susila, & Bagia, 2020).

Menurut (Gunina et al., 2020) tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat menguasai keterampilan dan pengetahuan. Dari sisi instansi, keuntungan yang diperoleh tentu akan lebih besar dan sejalan dengan visi yang dijalankan. Departemen Manajemen SDM memainkan peran mendasar dalam perekrutan personil, orientasi, dan penilaian kinerja. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugasnya. (Zeqir et al., 2019) mengemukakan bahwa dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam penelitian (Karneli, 2022), dijelaskan bahwa penggunaan strategi dalam pengembangan sumber daya manusia di sebuah organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang baik dapat menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik, yang penting untuk pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Salah satu faktor yang secara langsung mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah pengelolaan sumber daya manusia, dengan kata lain pengelolaan sumber daya manusia dapat menjadi penentu untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Straková & Váchal, 2019) menjelaskan bahwa di dalam era perkembangan informasi dan teknologi saat ini, kualitas SDM mengalami hambatan, dimana hal ini juga dapat menjadi faktor penghambat dalam perkembangan kualitas instansi di masa depan



apabila terus diremehkan. SDM dapat memberikan nilai tambah yang sangat berguna bagi instansi dan dapat memengaruhi pertumbuhan perekonomian di segala aspek.

Pengembangan SDM merupakan sebuah fungsi dalam MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang memiliki tujuan untuk memasok sebuah perusahaan atau organisasi dengan orang-orang yang tepat dan kompeten di bidangnya untuk diposisikan pada jabatan yang tepat pada saat organisasi tersebut membutuhkannya. MSDM merupakan suatu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan bersama yang telah disepakati (Isnaini, 2015).

Jadi analisis SWOT dilakukan untuk menyusun rencana strategi pada sebuah organisasi dengan mengumpulkan data tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang berada di sekitar organisasi. Sehingga organisasi dapat menentukan langkah yang tepat untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman serta membangun dan memanfaatkan sebuah peluang sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan organisasi tersebut (Mabrur, 2022).

Tujuan pengembangan menurut Hasibuan (2015) dalam (Sari, 2022) adalah:

a) Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *manajerial skill* karyawan yang semakin baik.



b) Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c) Kerusakan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d) Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengebotan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e) Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih dari karyawan kepada nasabah perusahaan.

f) Moral

Dengan pengembangan moral karyawan akan lebih baik karena keahlian akan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga antusia untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g) Karir

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.

h) Konseptual



Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

i) Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relationnya* lebih baik.

j) Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k) Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Manfaat dari pengembangan karyawan dapat dilihat dari dua sisi antara lain:

- 1) Dari sisi individu karyawan yang memberi manfaat
 - a) Menambah pengetahuan terutama penemuan terkahir dalam bidang ilmu yang bersangkutan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
 - b) Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
 - c) Memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.
 - d) Merubah sikap.
- 2) Dari sisi organisasi, pengembangan karyawan dapat memberi manfaat:
 - a) Menaikkan produktivitas karyawan
 - b) Menurunkan biaya



- c) Mengurangi *turnover* karyawan
- d) Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar karena direalisirnya ketiga manfaat tersebut terlebih dahulu.

Menurut Selvias, dkk (2021), secara umum pendekatan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan karyawan terdiri dari empat pendekatan yaitu sebagai berikut :

1. Pendidikan formal

Pengembangan karyawan melalui pendidikan formal bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan.

2. Assessment

Pengembangan karyawan melalui assessment berupa tes psikologi bertujuan untuk mengukur keahlian karyawan dan mengetahui kepribadiannya.

3. Pengalaman jabatan

Pengembangan dengan pengalaman jabatan dilakukan dengan mengembangkan keahlian dan pengetahuan karyawan menggunakan cara job enlargement, rotation, transfer.

4. Hubungan interpersonal

Pengembangan hubungan interpersonal dilakukan untuk mengembangkan keahlian dan pengetahuan karyawan melalui interaksi dengan organisasi yang lebih berpengalaman melalui proses mentoring secara informal dan formal.

Menurut Jons dalam Krisdianto dan Nurhajati (2017), strategi pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan banyak cara diantaranya yaitu :

1. Pelatihan



Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap.

2. Pendidikan

Pendidikan bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kemampuan kerja dan mengembangkan karirnya secara formal.

3. Pembinaan

Pembinaan bertujuan untuk mengatur dan membina sumber daya manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian.

4. Rekrutmen

Rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan klasifikasi kebutuhan perusahaan dan sebagai salah satu alat pengembangan dan pembaharuan di perusahaan.

5. Perubahan Sistem

Perubahan sistem bertujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur perusahaan sebagai jawaban dalam mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.

Menurut Siagian dalam Selvias, dkk (2021), terdapat beberapa hal yang perlu ditegaskan dalam strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut :

1. Adanya peluang karyawan memperoleh pendidikan dan pelatihan untuk pelaksanaan tugas saat ini maupun tugas di masa yang akan datang.



2. Adanya bantuan yang diberikan oleh tenaga-tenaga ahli di lingkungan kerja yang menangani sumber daya manusia dan dari atasan masing-masing dalam menyusun rencana dan kegiatan pengembangan karir.
3. Penilaian kinerja yang rasional, objektif, praktis, dan baku.
4. Adanya sistem imbalan yang wajar, adil, dan mampu menumbuhkan motivasi kuat untuk meningkatkan kinerja kerja, seperti insentif kerja, jasa bantuan perusahaan atau jaminan perlindungan dan kesehatan kerja.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil studi empiris yang memiliki relevansi dengan penelitian ini dan diharapkan dapat lebih mempertajam dan memperkuat rumusan kerangka konseptual adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis	Metode	Temuan
(Sargolzaei & Abdolali, 2013)	Metode Delphi, Analisis SWOT	Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang bersangkutan dapat meningkatkan kinerja dan fungsionalitasnya dengan berhasil menerapkan strategi yang diusulkan. Menurut model SWOT, grafik cenderung ke arah kekuatan dan peluang; yaitu SO.



		Oleh karena itu, strategi kita harus berupa SO atau maksimal atau agresif-kompetitif.
(Ramli & Hernald, 2019)	Analisis SWOT	<p>Hasil menunjukkan bahwa harus ada koreksi internal (meningkatkan sistem, efisiensi dan efektivitas, pemberdayaan sumber daya manusia, meningkatkan kualitas layanan, membangun sinergi unit bisnis), dan perbaikan eksternal (memperkuat jaringan, mengembangkan unit bisnis dan hubungan).</p> <p>Perbaikan internal dan eksternal sejalan dengan perkembangan Teknologi Informasi (TI), kebutuhan pasar, dan tren bisnis. Sementara itu, struktur organisasi yang</p>



		diterapkan adalah struktur organisasi garis yang berpusat pada pemimpin tertinggi.
(Syahitaria et al., 2021)	Analisis SWOT	Dalam studi ini, metode analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan merumuskan beberapa strategi pengembangan Lapetal. Metode analisis SWOT yang digunakan dalam strategi pengembangan ini terintegrasi dengan kondisi eksisting Lapetal, koridor area strategi militer MEF, strategi Angkatan Laut, dan kebijakan pemerintah tentang Poros Maritim Dunia.
(Syahitaria et al., 2021)	Analisis SWOT,	Hasil dari studi menyimpulkan



	<p><i>Analytical</i> <i>Hierarci</i> <i>Process</i></p>	<p>bahwa strategi manajemen sumber daya manusia di tengah pandemi berada di Kuadran I. Strategi agresif yang ditemukan di Universitas Prima Indonesia sebagai kekuatan paling handal, yaitu ketersediaan aset Teknologi Informasi. Fokusnya adalah instansi yang menggunakan strategi agresif untuk berkembang dan mempertahankan posisi teratas untuk menutupi kekurangan. Teknologi Informasi yang ditemukan di universitas Indonesia memiliki kualitas tinggi dengan nilai IFAS sebesar 4.39.</p>
<p>suki et al., 2018)</p>	<p>Analisis SWOT</p>	<p>Dari hasil perhitungan tersebut, maka dapat dimaknai bahwa sesuai hasil analisis SWOT, Honda</p>



		<p>Semarang Center berada di dalam kuadran III. Dengan kata lain Honda Semarang Center memiliki beberapa kelemahan dalam berbagai hal secara internal, sehingga peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternatif strategi 3 yakni kondolidasi, perbaikan, mengubah sudut pandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari.</p>
(Sutomo & Madziyatul, 2024)	Analisis SWOT	<p>Berdasarkan hasil penelitian dan diskusi mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) pada usaha Ikan Bakar di Desa</p>



		Tambak Wedi, dapat disimpulkan bahwa SDM baru menerima bimbingan yang baik dari SDM senior dan sesuai dengan peraturan yang ada. SDM baru juga dapat belajar dari pelatihan dan berkontribusi pada instansi, serta diharapkan mampu menghasilkan Ikan Bakar sesuai dengan permintaan konsumen.
(Farazaneh & Seyedeh, 2021)	Analisis SWOT	Pengembangan pariwisata yang berkelanjutan, strategi ofensif/kompetitif (SO) harus menjadi prioritas dari program-program ini dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal di wilayah Pasargad.
(Istamin, 2023)	Analisis SWOT	Hasil analisis SWOT menunjukkan model strategi pengembangan sumber daya



		<p>manusia dalam meningkatkan staf pengajar dan pendidikan, yaitu menggunakan Strategi Pertumbuhan Ofensif. Pertumbuhan strategi ofensif adalah strategi yang terus berkembang dan menemukan peluang yang ada yang nantinya akan menjadi sumber kekuatan dalam memanfaatkan pesaing untuk mencapai tujuan.</p>
--	--	--

