



**ANALISIS KEBIJAKAN BISNIS DAN STRATEGI BISNIS PADA
YAYASAN MUSLIM ASIA UNTUK BERTRANSFORMASI DARI
NIRLABA MENJADI *PROFIT ORIENTED***

**Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi Bisnis**

	Oleh
Nama	: ROMI SURAPALAPA
NPM	: 186090059

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS RESPATI INDONESIA
JAKARTA
TAHUN 2020**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : Analisis Kebijakan Bisnis dan Strategi Bisnis Pada Yayasan Muslim Asia Untuk Bertransformasi dari Nirlaba Menjadi *Profit Oriented*
Nama : Romi Surapalapa
NPM : 186090059

Tesis ini telah disetujui dan di pertahankan di hadapan Tim Penguji Tesis Program Studi Administarsi Bisnis Program Magister Fakultas Pascasarjana Universitas Respati Indonesia.

Jakarta, 12 September 2020

Komisi Pembimbing

Dr. Ir. Arif Haryana, M.Sc
Pembimbing I

Dr. Ing. A Wirawan Nugrohadi, SE, M.Si
Pembimbing II

Penguji

Dr. Ir. Mariati Tamba, M.M

Diketahui oleh
Ketua Program Studi
Administrasi Bisnis Program Magister

Dr. Ir. Mariati Tamba, M.M

PERNYATAAN ORISINILITAS

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Romi Surapalapa
NPM : 186090059
Program Studi : Administrasi Bisnis Program Magister
Judul Tesis : Analisis Kebijakan Bisnis Dan Strategi
Bisnis Pada Yayasan Muslim Asia Untuk
Bertransformasi Dari Nirlaba Menjadi *Profit
Oriented*

Dengan ini saya yang menyatakan bahwa tesis berjudul “Analisis Kebijakan Bisnis Dan Strategi Bisnis Pada Yayasan Muslim Asia Yang Bertransformasi Dari Nirlaba Menjadi *Profit Oriented*” adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan di cantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir tesis ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 12 September 2020
Yang Menyatakan

Romi Surapalapa, SE

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai sivitas akademik Universitas Respati Indoensia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Romi Surapalapa
NPM : 186090059
Program Studi : Administrasi Bisnis Program Magister Fakultas Pascasarjana
Peminatan : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Respati Indonesia. Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*non-exclusive royalty free right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul Analisis Kebijakan Bisnis Pada Yayasan Muslim Asia Untuk Bertransformasi Dari Nirlaba Menjadi *Profit Oriented*, beserta softcopy (CD) dan perangkat yang ada (bila dibutuhkan)

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, Universitas Respati Indonesia berhak menyimpan, mengalih-media atau formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atau pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 12 September 2020
Yang menyatakan

Romi Surapalapa, SE

© Hak Cipta Milik Universitas Respati Indonesia, Tahun 2015
Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh tesis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Universitas Respati Indonesia.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh tesis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Respati Indonesia.

**BUSINESS ADMINISTRATION STUDY PROGRAM
MAGISTER PROGRAM
POSTGRADUATE FACULTY
RESPATI UNIVERSITY OF INDONESIA**

Tesis, 12 September 2020

**ANALYSIS OF BUSINESS POLICIES AND BUSINESS STRATEGIES IN
ASIA MUSLIM FOUNDATIONS TO TRANSFORM FROM NIRLABE TO
PROFIT ORIENTED**

ABSTRACT

Yayasan Muslim Asia has a choice of, closing or changing its shape (transformation). The statement of the inability of the main donors who support almost 75% of all operational costs and the program requires the foundation to transform from a non-profit to a business unit or profit oriented in order to survive. Therefore, the researcher will formulate how the form and process of transformation will be carried out so that the business that will be carried out does not experience a decline and is detrimental.

This research methodology has a qualitative perspective using the intrinsic case study method. This method is used because it is in accordance with this research, namely the case of transformation from non-profit to profit oriented by implementing business strategies and policies, the researcher has a direct appeal to this case. This research will focus on discussing how to formulate business policies that are carried out on the form and process of transformation of the Yayasan Muslim Asia from a non-profit organization to a profit oriented form. Research will be carried out in Jakarta as the main office or head office. Formulation of strategies and policies by taking into account internal and external factors using the SWOT method and analytical hierarchical processes (AHP).

The research conducted got the results of the IFAS-EFAS interaction which produced the highest alternatif strategy, namely the Strength-Opportunity Strategy (SO). This strategy uses strength to take advantage of existing opportunities or opportunities. This is positif because the Yayasan Muslim Asia has an invaluable aset, namely goodwill. The high valuation exceeds the aset value of the Yayasan Muslim Asia itself. From the external side, the opportunity is open for Asian Muslim foundations to carry out organizational transformation that creates a more profit to cover operational costs and programs.

Yayasan Muslim Asia has large capital with a positif image and a different position from other competitors, so that with all the strengths and opportunities it will make the Yayasan Muslim Asia survive and develop. Aggressive strategy and internal evaluation of all weaknesses will be able to do all opportunities. Program integration and mergers and changing the form of a foundation from a non-profit to a profit oriented are strategic choices to make

Keywords; Business Policies, Business Strategies, Profit Oriented.

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS RESPATI INDONESIA**

Tesis, September, 12th, 2020

**ANALISIS KEBIJAKAN BISNIS DAN STRATEGI BISNIS PADA YAYASAN
MUSLIM ASIA UNTUK BERTRANSFORMASI DARI NIRLABA MENJADI
*PROFIT ORIENTED***

ABSTRAK

Kondisi yayasan dihadapkan pada pilihan, tutup atau merubah bentuk (transformasi). Pernyataan ketidak mampuan donor utama yang mendukung hampir 75% seluruh biaya operasional dan program mengharuskan yayasan melakukan transformasi dari nirlaba menuju unit bisnis atau *profit oriented* agar tetap dapat bertahan. Oleh karena itu peneliti akan merumuskan bagaimana bentuk dan proses transformasi yang akan dilakukan agar usaha bisnis yang akan dijalankan tidak mengalami penurunan dan merugikan.

Metode Penelitian ini berperspektif kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus intrinsik. Metode tersebut digunakan karena sesuai dengan penelitian ini, yaitu kasus transformasi dari nirlaba menjadi bentuk *profit oriented* dengan menerapkan strategi dan kebijakan bisnis, peneliti memiliki daya tarik langsung pada kasus tersebut. Penelitian ini akan di fokuskan kepada pembahasan mengenai bagaimana merumuskan kebijakan bisnis yang dilakukan terhadap bentuk dan proses transformasi Yayasan Muslim Asia dari lembaga nirlaba menjadi bentuk *profit oriented*. Perumusan strategi dan kebijakan dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal dengan metode SWOT dan *analytical Hierarchy Proses* (AHP)

Penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil interaksi IFAS-EFAS yang menghasilkan alternatif strategi tertinggi yaitu Strategi *Strenght- Opportunity* (SO). Strategi ini menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang atau kesempatan yang ada. Hal ini positif karena Yayasan Muslim Asia mempunyai aset yang tak ternilai yaitu *goodwill*. Penilaian yang tinggi melebihi nilai aset dari Yayasan Muslim Asia itu sendiri. Dari sisi eksternal, peluang yang ada terbuka untuk Yayasan Muslim Asia melakukan transformasi organisasi yang lebih menciptakan *profit* untuk menutup biaya operasional dan program

Yayasan Muslim Asia mempunyai modal yang besar dengan citra positif dan kedudukan yang berbeda dari pesaing lainnya, sehingga dengan seluruh kekuatan dan peluang akan membuat Yayasan Muslim Asia bertahan dan berkembang. Strategi agresif dan evaluasi secara internal seluruh kelemahan akan mampu melakukan semua peluang. Integrasi program dan merger serta merubah bentuk yayasan dari nirlaba menjadi *profit oriented* merupakan pilihan yang strategis untuk dilakukan

Kata Kunci; Kebijakan Bisnis, Strategi Bisnis, *Profit Oriented*.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Biodata Mahasiswa

NPM : 186090059
 Nama Lengkap : Romi Surapalapa
 Tempat & Tanggal Lahir : Karawang, 08 Juli 1976
 No Kontak/ Hp/ WA : 08561890777
 Email : romi.surapalapa@gmail.com
 Alamat Lengkap : Perumahan Taman Ria Persada Blok D 4/2
 Desa Pasir Angin Kecamatan Cileungsi.
 Kabupaten Bogor Jawa Barat 16820

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Umum (Formal)

a. SDN TAMBAKBAYA I	Karawang	1988
b. SMPN 1	Karawang	1990-pindah
c. PM Darussalam Gontor	Ponorogo	1996
d. Universitas Borobudur	Jakarta	2001
e. Universitas Respati Indonesia	Jakarta	2018-sekarang

2. Pendidikan Khusus (Nonformal)

a. EECC English School	Kediri	1996
b. Internet dan Aplikasi Komputer	Jakarta	2000
c. Bahasa Arab Utsman Bin Affan	Jakarta	2008
d. Zahir- Aplikasi Akuntansi	Jakarta	2008
e. HPDKI (Peternak Indonesia)	Jakarta	2017

C. Riwayat Pengalaman Pekerjaan

a. Guru KMI Gontor	Kediri	1996-1997
b. Akuntan- AMCF	Jakarta	2002-2017
c. Administrator AMCF	Jakarta	2017- sekarang
d. Bendahara- Yayasan Nusa Damai	Jakarta	2018- sekarang

Jakarta, 12 September 2020
 Hormat Saya,

(Romi Surapalapa, SE)

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap syukur alhamdulillah, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul:

Analisis Kebijakan Bisnis dan Strategi Bisnis Pada Yayasan Muslim Asia Untuk Bertransformasi Dari Nirlaba Menjadi *Profit Oriented*

Penulisan dan penyusunan tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Bisnis (M.A.B) pada Program Studi Administrasi Bisnis Program Magister Fakultas Pascasarjana Universitas Respati Indonesia Jakarta. Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Tri Budi Wahyuni Rahardjo, drg, MS, sebagai Rektor Universitas Respati Indonesia
2. Dr. Ing A Wirawan Nugrohadhi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Pascasarjana Universitas Respati Indonesia
3. Dr. Ir. Mariati Tamba, M.M, Sebagai Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Program Magister Fakultas Universitas Respati Indonesia.
4. Dr. Ir. Arif Haryana, M.Sc, sebagai Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan pikiran serta *support* juga doa dalam memberikan petunjuk, saran, bimbingan serta arahan yang sangat bermanfaat kepada saya dalam menyelesaikan dan menyusun tesis ini.
5. Dr. Ing A Wirawan Nugrohadhi, M.Si, sebagai Dosen Pembimbing II yang juga sama-sama telah meluangkan waktu, pikiran serta *support* dalam memberikan petunjuk, saran, bimbingan serta arahan yang sangat bermanfaat kepada saya dalam menyelesaikan dan menyusun tesis ini.
6. Ibunda Nurjani Nurdin dan Anum istri tercinta yang selalu menguatkan hati ini dalam doanya. Sehingga sanggup untuk bertahan dan fokus dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Teman-teman kelas M.Si 2018 yang selalu kompak, solid dan luar biasa yang selalu memiliki semangat dan jargon, “M.Si 2018 InshaAllah lulus semua..Amiiin”. Semoga selalu sukses dan berkah dunia akhirat

8. Bapak. Ahmad Faisal Siregar, SE, M.M, selaku Direktur Yayasan Muslim Asia (AMCF) yang memberikan dukungan dalam penulisan dan penyelesaian tesis ini.
9. Bapak. Alit Rosad Nurdin, Lc. M.A, sebagai Direktur Ma'had Utsman Bin Affan Jakarta yang selalu terbuka dalam membantu dan mendukung penyelesaian dan penyusunan tesis ini.

Diujung kata ini, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi khasanah ilmu pengetahuan dan juga semua pihak.

Jakarta, 12 September 2020

Penulis,

(Romi Surapalapa, SE)

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINILITAS	iii
PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
Hak Cipta Milik Universitas Respati Indonesia	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Manfaat	9
1.4 Ruang Lingkup	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Organisasi Nirlaba dan Bisnis.....	11
2.2 Analisis.....	19
2.3 Kebijakan Bisnis	21
2.4 Analisis Kebijakan Bisnis	25
2.5 Strategi Bisnis	29
2.6 Transformasi	35
2.7 Penelitian Terdahulu	43
2.8 Objek penelitian	49
2.9 Metode Penelitian.....	49
2.10 Informan Penelitian.....	49

BAB III METODE PENELITIAN	49
3.1 Instrument Penelitian	51
3.2 Teknik Pengumpulan Data	52
3.3 Analisis Data	52
BAB IV HASIL PENELITIAN	62
4.1 Gambaran Umum Yayasan Muslim Asia	62
4.2 Struktur Organisasi Yayasan Muslim Asia	70
4.3 Hasil Penelitian	70
BAB V PEMBAHASAN	96
5.1 Pembahasan Hasil Analisis SWOT	96
5.2 Pembahasan Hasil Analisis AHP	98
BAB VI KESIMPULAN	100
6.1 Rumusan Kebijakan Bisnis	100
6.2 Rumusan Strategi Bisnis Bagi Kegiatan Bisnis Yayasan	100
6.3 Rumusan Bentuk dan Proses Transformasi Bisnis	101
BAB VII SARAN	102
7.1 Saran	102
7.2 Keterbatasan Studi	102
7.3 Keterbatasan Penelitian	103
7.4 Penutup	104
DAFTAR PUSTAKA	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Lembaga Nirlaba di Indonesia.....	2
Tabel 1.2 Program Pendidikan di Yayasan Muslim Asia	5
Tabel 1.3 Pusat Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia	6
Tabel 1.4 Kapal Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia	6
Tabel 1.5 Karakteristik Yayasan Muslim Asia	7
Tabel 2.6 Perbedaan Organisasi Laba dan Nirlaba	11
Tabel 2.7 Pengertian Kebijakan dan Strategi	23
Tabel 2.3 Perbedaan Model Perubahan	42
Tabel 2.4 Penelitian terdahulu	45
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu	46
Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu	46
Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu	47
Tabel 2.8 Penelitian Terdahulu	48
Tabel 3.1 Daftar Informan Kategori Pertama (Analisis SWOT)	50
Tabel 3.2 Daftar Informan Kunci	51
Tabel 3.3 Indikator Faktor Analisis SWOT	55
Tabel 3.4 Analisis SWOT IFAS	56
Tabel 3.5 Analisis SWOT EFAS	57
Tabel 3.6 Matrik Faktor IFAS-EFAS SWOT	58
Tabel 3.7 Matriks SWOT Interaksi IFAS-EFAS.....	59
Tabel 3.8 Skala Perbandingan Secara Bersamaan	60
Tabel 4.1 Program Pendidikan Yayasan Muslim Asia	62
Tabel 4.2 Biaya Program Pengabdian Masyarakat Setiap Bulan	65
Tabel 4.3 Biaya Program Pendidikan Setiap Bulan	65
Tabel 4.4 Biaya Program Kemanusiaan Setiap Bulan.....	65
Tabel 4.5 Biaya Program Kapal Kemanusiaan Setiap Bulan	66
Tabel 4.6 Daftar Informan Kategori Pertama (Analisis SWOT).....	71
Tabel 4.7 Daftar Informan Kunci	71

Tabel 4.8 Identifikasi Faktor Internal	74
Tabel 4.9 Identifikasi Faktor Eksternal	74
Tabel 4.10 Penilaian Responden Faktor Internal dan Eksternal	75
Tabel 4.11 Penilaian Responden Faktor Internal	75
Tabel 4.12 Penilaian Responden Faktor Internal	76
Tabel 4.13 Hasil Kuisioner Penilaian Responden Faktor Internal	76
Tabel 4.14 Hasil Kuisioner Penilaian Responden Faktor Eksternal	77
Tabel 4.15 Pembobotan Faktor Internal Kekuatan (<i>Strenght</i>)	77
Tabel 4.16 Pembobotan Faktor Internal Kelemahan (<i>Weakness</i>)	78
Tabel 4.17 Perhitungan Pembobotan Faktor Internal	78
Tabel 4.18 Perhitungan Kriteria Faktor Internal	78
Tabel 4.19 Perhitungan Bobot Faktor Eksternal	83
Tabel 4.20 Perhitungan Kriteria Faktor Eksternal	84
Tabel 4.21 Pembobotan Faktor Eksternal - Kesempatan (<i>Opportunity</i>)	84
Tabel 4.22 Pembobotan Faktor Eksternal - Ancaman (<i>Threat</i>)	84
Tabel 4.23 Penilaian Bobot IFAS dan EFAS SWOT	85
Tabel 4.24 Matrik Interaksi IFAS - EFAS SWOT	88
Tabel 4.25 Matrik Interaksi IFAS-EFAS SWOT	90
Tabel 4.26 Rangking Matrik Interaksi IFAS-EFAS SWOT	91
Tabel 4.27 Startegi Strenght- Opportunity	92
Tabel 4.28 Skala Nilai Prioritas	93
Tabel 4.29 Perbandingan Prioritas	93
Tabel 4.30 Perbandingan Prioritas - Nilai Eigen	94
Tabel 5.1 Prosentase Bobot Tertinggi	99
Tabel 5.2 Bobot Strategi Kebijakan Hasil AHP	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Satuan Biaya Per Program	63
Gambar 4.2 Cash Flow Yayasan Muslim Asia.....	64
Gambar 4.3 Pusat Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia.....	67
Gambar 4.4 Pusat Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia.....	67
Gambar 4.5 Pusat Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia.....	68
Gambar 4.6 Kapal Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia.....	69
Gambar 4.7 Kapal Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia.....	69
Gambar 4.7 Wawancara Mitra Yayasan Muslim Asia	73
Gambar 4.7 Wawancara Mitra Yayasan Muslim Asia	73
Gambar 4.8 Grafik Analisis SWOT	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 DAFTAR RESPONDEN KUISIONER SWOT	106
Lampiran 2 Daftar Responden Kunci	106
Lampiran 3 Kuisisioner Penelitian SWOT	107
Lampiran 4 Kuisisioner Penelitian AHP	114
Lampiran 5 Hasil Wawancara.....	117

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi nirlaba dibentuk dengan tujuan untuk melakukan kegiatan maupun transaksi diluar kepentingan komersial, sementara disisi yang sama dengan sifat perusahaan standar yang bersifat komersial memberikan perlindungan aset dan kewajiban terbatas. Organisasi nirlaba dapat menghasilkan laba, tetapi laba yang diperoleh harus digunakan untuk meneruskan tujuan, pengembangan, sasaran dan misinya.

Dibanyak negara yang menerapkan hukum Jerman atau Nordik (misalnya Jerman, Swedia, Finlandia), organisasi nirlaba biasanya adalah asosiasi sukarela, meskipun beberapa organisasi nirlaba memiliki struktur perusahaan (misalnya perusahaan properti perumahan). Asosiasi ini biasanya didirikan atas dasar prinsip individu, satu orang-satu suara.

Organisasi nirlaba mungkin adalah kelompok yang sangat longgar, seperti asosiasi blok atau serikat pekerja, atau mungkin struktur yang lebih kompleks seperti universitas, rumah sakit, perusahaan produksi film dokumenter atau penerbit buku pendidikan. Seiring dengan hal tersebut sering ada undang-undang terpisah yang mengatur asosiasi yang biasa, partai politik organisasi keagamaan yang membatasi setiap jenis organisasi kebidang yang dipilihnya.

Organisasi nirlaba dapat dimiliki pemerintah maupun dimiliki oleh sektor swasta, tujuan utamanya tidak semata-mata untuk mendapatkan keuntungan. Dasar kerja organisasi nirlaba adalah mendukung suatu isu atau suatu hal yang berkaitan dengan tujuan sosial yang bersifat tidak komersil, tidak ada tujuan mencari laba. Berikut contoh lembaga nirlaba di Indonesia.

Dari tabel 1.1 lembaga organisasi nirlaba yang pertama di Indonesia adalah yayasan. Dilihat dari sejarah perkembangan di Indonesia, yayasan sebagai badan hukum *Privat* sudah dikenal dan dimulai jauh sebelum Indonesia merdeka. Ketetapan Hoogerechtshof Tahun 1884 dan ketetapan Mahkamah Agung No. 124/Sip/1973 sebagai yurisprudensi yang dijadikan dasar hukum mengenai yayasan. Setelah itu dikeluarkan undang-undang No.16 Tahun 2001, namun demi menjawab perkembangan zaman dan perkembangan hukum didalam masyarakat UU No.16

tahun 2001 mengalami perubahan dengan adanya Undang-undang No.28 Tahun 2004 tentang yayasan (UU Yayasan)

Tabel 1.1 Lembaga Nirlaba di Indonesia

No	Organisasi	Karakteristik	Keuntungan	Kerugian
1	Yayasan	. Harus memiliki badan hukum dasar . Diakui sebagai entitas independen. . Tidak memiliki kepemilikan, hanya pendiri. . Diatur Oleh dewan pembina, penasehat dan manajemen . berbasis non keanggotaan organisasi	Memiliki kekayaan independent Bisa didanai oleh organisasi lain. Dapat melakukan entitas independen di pengadilan	Membutuhkan lebih banyak waktu untuk membangun badan hukum yayasan (terutama jika pendiri adalah orang asing)
2	Asosiasi/ Perkumpulan	. Bisa di bentuk sebagai badan hukum atau bukan badan hukum . Organisasi berbasis keanggotaan	Proses Pembentukan lebih cepat untuk non-perusahaan berbadan hukum asosiasi Orang asing diperbolehkan menjadi pendiri	Membutuhkan waktu lebih lama dalam proses pendirian organisasi
3	Institut/ Lembaga	. Tidak memiliki badan hukum - Independen . Cabang dari perusahaan induk . Proses pembentukan mengacu pada yayasan pendirian	Diizinkan untuk mencari sumbangan dari lembaga donor	Tidak bisa memberikan dana atau hibah kepada organisasi lain dari individu Pendiri lembaga ini harus yayasan

Pada zaman pemerintahan Hindia Belanda yayasan di sebut sebagai “*stiching*”. Pembentukan yayasan bertujuan lebih banyak sebagai wadah dan solusi untuk permasalahan dan kegiatan sosial di dalam lingkungan masyarakat suatu daerah. Berdasarkan Pasal 1 ayat 1 yayasan merupakan badan hukum yang kekayaannya terpisah yang artinya kekayaan tersebut telah dipisahkan secara

keperdataan dengan pendirinya dan tidak lagi menjadi bagian dari harta pribadi atau harta bersama pendirinya dan hanya di peruntukan untuk mencapai keinginan atau maksud tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota. Tujuan dan maksud tersebut wajib di cantumkan didalam anggaran dasar yayasan.

Pembentukan yayasan yang dengan kekayaan yang dimilikinya bertujuan untuk kemaslahatan masyarakat luas di bidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan dan tidak bertujuan untuk mencari keuntungan atau laba (nirlaba). Namun walaupun demikian yayasan tetap membutuhkan dana yang diperoleh dari kegiatan bisnis. Kegiatan yayasan yang umumnya terkait berada disektor pendidikan dan kesehatan.

Pasal 3 ayat (1) Undang-undang yayasan disebutkan bahwa yayasan dapat melakukan usaha yang dapat menunjang pencapaian maksud dan tujuan yayasan dengan cara mendirikan badan usaha atau ikut serta bersama badan usaha lain. Jenis usaha yang dilakukan atau didirikan harus sesuai dengan maksud dan tujuan yayasan yang diantaranya mencakup kesehatan, ilmu pengetahuan, olah raga dan pendidikan.

Menurut Komang, (2008), organisasi nirlaba atau organisasi *nonprofit* adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau hal yang menjadi perhatian umum untuk suatu tujuan yang tidak komersial, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). Karakteristik dan tujuan organisasi *nonprofit* dalam hal ini yayasan nirlaba menjadi jelas, berdiri untuk memujudkan perubahan baik pada individu maupun komunitas. Yayasan nirlaba menjadikan manusia sebagai sumber daya utama dan aset yang paling berharga, karena inti dari tujuan utamanya adalah dari, oleh dan untuk manusia.

Secara umum, masyarakat berpendapat bahwa suatu yayasan sudah memiliki sumber dana yang siap untuk digunakan untuk membiayai kegiatan operasionalnya. Yayasan di Indonesia sebagian besar dalam kondisi lesu terkait pendanaan berkelanjutan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Banyak yayasan yang masih mengandalkan satu atau dua sumber donor utama guna pemenuhan pendanaan. Sehingga sangat sulit untuk mengelola resiko secara lebih baik dan mengembangkan kemampuan penggalangan dana baru. Hal ini membantu yayasan lebih mandiri dalam kegiatan program dan kelangsungan atau eksistensi yayasan sebagai organisasi nirlaba.

Selanjutnya kelemahan yayasan lainnya adalah kurang disiplinnya dalam mengelola pendapatan sehingga beresiko terhambatnya kegiatan operasional. Pengelolaan arus kas masuk dan keluar digunakan untuk mengatur besaran pendapatan dan pengeluaran untuk rencana kegiatan yayasan. Pendapatan dari kegiatan program memang lebih mudah didapatkan, namun sangat berisiko terjadinya pergeseran dari kegiatan sosial menjadi kegiatan komersial.

Salah satu yayasan yang ada di Indonesia adalah Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) atau disebut Yayasan Muslim Asia, adalah murni organisasi sosial *nonprofit* dan nonpolitik. Yayasan Muslim Asia telah berjalan sejak tahun 1992 dan didirikan secara resmi di Jakarta pada tahun 2002. Yayasan Muslim Asia telah memiliki surat rekomendasi dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), Departemen kehakiman, Departemen Agama, Departemen Sosial, Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. Yayasan Muslim Asia aktif dalam kegiatan-kegiatan sosial, dakwah, kesehatan, dan pendidikan.

Visi Yayasan Muslim Asia adalah mencapai layanan optimal dan solusi efektif bagi masyarakat dengan efisiensi maksimal. Misi Yayasan Muslim Asia adalah menyebarkan etika Islam, agama kasih sayang, melalui pendidikan dan layanan kemanusiaan. Program pendidikan Yayasan Muslim Asia bekerjasama dengan Muhammadiyah dan Persatuan Islam (PERSIS) menyelenggarakan Program Pendidikan Bahasa Arab dan Studi Islam. Tujuan program pendidikan ini adalah untuk menghasilkan akademisi dan praktisi dakwah yang memiliki pengetahuan yang mendalam tentang Islam, mampu menggali dan mengembangkan nilai-nilai khazanah keislaman, dan terampil berbahasa arab, baik sebagai alat komunikasi maupun bahasa primer referensi-referensi keilmuan Islam.

Program yang dikelola oleh yayasan Yayasan Muslim Asia yang berkantor pusat di Jakarta, Jl. Slamet Riyadi IV No.11, RT.009 RW.004, Kebon Manggis Kecamatan Matraman, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, 13150 adalah:

1. Yayasan Muslim Asia mengelola 20 program pendidikan bahasa arab dan studi Islam yang tersebar di seluruh Indonesia.

Tabel 1.2 Program Pendidikan di Yayasan Muslim Asia

No	Keterangan	Kota
1	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Hasan Bin Ali	Samarinda
2	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Said Batam	Batam
3	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abu Ubaidah	Medan
4	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abdurrahman	Malang
5	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Saad	Palembang
6	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Al Birr	Makassar
7	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Az Zubair Pdg	Padang
8	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Bilal Bin rabbah	Sorong
9	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Utsman	Jakarta
10	Mahad Thalhah bin Ubaidillah	Palu
11	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Ali bin Abitalib	Yogyakarta
12	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Umar	Surabaya
13	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abu Bakar	Solo
14	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Al Imarat	Bandung
15	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Husain	Gorontalo
16	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Khalid	Mataram
17	Mahad Alkhansa	Pontianak
18	Yayasan Muslim Asia QQ Ma'had Al Khazim	Ternate
19	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Asy Syafii	Palangkaraya
20	Yayasan Muslim Asia/ College Affairs	Purwokero

Sumber data Yayasan Muslim Asia

- Hingga tahun 2015, Yayasan Muslim Asia juga sudah mengelola 82 Pusat Pendidikan Penghapal Alquran diberbagai Kota di Indonesia dari Aceh hingga Papua dengan jumlah mahasiswa 2199 orang dan lulusan sebanyak 1102 orang.
- Yayasan Muslim Asia bekerja sama dengan Muhammadiyah Sidoarjo dan Universitas Muhammadiyah Makassar menyelenggarakan Program Studi Akhwal Syakhsiyyah (S1).
- Yayasan Muslim Asia juga mempunyai Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam (S1 KPI) yang berlokasi di Universitas Muhammadiyah Makassar, Palu, Mataram, Palembang, Jogjakarta, dan STAI PERSIS Bandung dan Jakarta.
- Yayasan Muslim Asia mempunyai jaringan Radio Insania yang berfungsi sebagai media pembelajaran siswa dan propaganda media untuk da'i Yayasan Muslim Asia. Lokasi Radio Insania berlokasi di Makassar, Palu, Gorontalo, Ternate, Sorong dan Mataram.
- Pusat kemanusiaan Yayasan Muslim Asia, didirikan pada tahun 2016 membantu pemerintah dalam tanggap bencana serta membantu dan menyalurkan bantuan kepada para korban bencana alam.

Tabel I.3 Pusat Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia

No	Keterangan	Kota
1	Muslim Asia Yys/ Pusat Kemanusiaan Jawa Barat	Bandung
2	Yayasan Muslim Asia/ Pusat Kemanusiaan Jawa Timur	Surabaya
3	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abu Ubaidah Medan	Medan

7. Kapal kemanusiaan Yayasan Muslim Asia adalah salah satu lembaga yang dibentuk untuk menunjukkan kepedulian terhadap kondisi masyarakat Indonesia, terutama terhadap mereka yang tinggal di pulau-pulau terpencil yang memiliki akses terbatas pada kebutuhan sehari-hari.

Tabel I.4 Kapal Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia

No	Keterangan	Kota
1	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Bilal Bin rabbah	Sorong
2	Yayasan Muslim Asia QQ Ma'had AL Kazhim	Ternate
3	Mahad Alkhansa	Pontianak
4	Yayasan Muslim Asia/ Pusat Kemanusiaan	Makassar
5	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Asy Syafii	Palangkaraya
6	MUSLIM ASIA YYS/ Kapal Kemanusiaan	Kendari
7	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Hasan Bin Ali	Samarinda

8. Panti asuhan Yayasan Muslim Asia mempunyai program perawatan untuk anak-anak yatim piatu yang membutuhkan di panti asuhan yang telah dibangun, apakah mereka dikelola oleh AMCF atau bahkan organisasi swasta. Yayasan Muslim Asia mentransfer dana dari donatur yang bersedia menjadi orang tua asuh bagi 2.590 anak yatim piatu yang membutuhkan yang saat ini bersekolah dari tingkat sekolah dasar hingga sekolah menengah atas.

Yayasan merupakan sebuah organisasi nirlaba yang idealis dan banyak yang mengkategorikan kegiatan-kegiatannya termasuk kegiatan mulia, karena ruang lingkup kegiatannya di bidang sosial, kemanusiaan, keagamaan, pendidikan, memerlukan dana untuk operasional kegiatan-kegiatan tersebut, sedangkan di sisi lain yayasan tidak diperkenankan untuk mencari keuntungan dari kegiatannya. Namun kondisi yang dihadapi oleh Yayasan Muslim Asia dengan adanya pernyataan donor utama atas ketidak sanggupannya untuk melanjutkan pembiayaan, membawa yayasan menuju kepada suatu ketidakpastian yang semakin umum, bulat dan utuh.

Untuk menghadapi ketidakpastian tersebut maka Yayasan Muslim Asia harus melakukan perubahan yang terus menerus dengan kualitas yang meningkat. Sehingga mampu menjadi perisai yang semakin kokoh dan kuat menghadang badai ketidakpastian. Sebaliknya jika yayasan lambat melakukan perubahan yang umum dan integral maka yayasan akan tergilas oleh keadaan dan bisa menghilang dari peredaran. Pertanyaan kunci dari hambatan-hambatan adalah haruskan yayasan ditutup. Jawabannya, yayasan harus mempunyai komitmen untuk menyelesaikan perubahan haluan cara yayasan mendapatkan sumber dana pembiayaan operasional dengan menutup permanen atau melakukan transformasi

Analisis kebijakan bisnis dibutuhkan terhadap suatu kebijakan menyangkut pemikiran yang bersifat strategis yang akan membawa dampak perubahan yang menyeluruh bagi aktivitas yayasan. Kebijakan bisnis merupakan tanggung jawab pimpinan dalam menghadapi problem yang dihadapi dalam mencapai tujuan yayasan. Baik yang bersifat jangka Panjang maupun jangka pendek. Tesis ini akan meneliti tentang kebijakan bisnis strategis yang harus dilakukan dan di pilih serta perubahan dan prosedur proses transformasi yang dilakukan oleh Yayasan Muslim Asia dari lembaga nirlaba atau *nonprofit* menjadi *profit oriented*.

Yayasan Muslim Asia termasuk salah satu organisasi nirlaba yang mempunyai kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya. Jika di lihat melalui Analisis swot adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5 Karakteristik Yayasan Muslim Asia

<u>KEKUATAN</u>	<u>KELEMAHAN</u>
Pendanaan 1. Citra yang positif, keunggulan kedudukan di masyarakat, loyalitas pengguna serta kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan. 2. Berbadan hukum dan yayasan berbasis konsisten 3. Tata kelola keuangan yang dipercaya dan teraudit di Kantor Akuntan Publik Indonesia (KAP) 4. Bebas kategori yayasan radikal Kegiatan 1. Kualifikasi SDM yang unggul 2. Pembinaan dan supervisi kualitas terpadu secara rutin	Pendanaan 1. Dana hibah sering dianggap <i>holy Grail</i> 2. $\pm 70\%$ sumber dana utama berasal dari lembaga atau individu donor yang tidak menentu. 3. <i>Cash flow</i> yang tidak seimbang, antara pemasukan dan pengeluaran 4. Tidak adanya dukungan biaya operasional, karena sebagian besar dana termasuk kategori biaya program. 5. Manajemen strategi yang belum dilaksanakan terkait sumber dana lainnya. Kegiatan 1. Persentase output kurang dari 20%

3. Pengabdian kemasyarakatan bagi lulusan. 4. Beasiswa bagi Mahasiswa yang memenuhi syarat.	dari input (jumlah mahasiswa) akibat tingginya jumlah <i>drop out</i> 2. Ketergantungan dengan donasi 3. Penghargaan terhadap SDM yang kurang dengan tingkat gaji yang minim 4. Tata kelola organisasi dan keuangan yang kurang baik
<u>KESEMPATAN</u> Pendanaan 1. Peluang merjer atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai visi dan misi yang sama 2. Berpengalaman dalam pengelolaan program dan kemitraan dan didukung manajemen training SDM 3. Transformasi ke bentuk bisnis nirlaba, atau bisnis murni yang mempunyai kesempatan dan peluang yang lebih luas dari segi pendanaan. Kegiatan 1. Peluang pengembangan program berdasarkan tren permintaan dan kebutuhan masyarakat 2. Program kemitraan dengan pemerintah dan yayasan lain untuk menyalurkan lulusan 3. Jumlah lulusan program pendidikan bahasa arab dan studi Islam yang tersebar di seluruh pelosok Nusantara merupakan aset potensial dalam membantu strategi pengembangan dan pemasaran 4. Jaringan bisnis alumni juga merupakan peluang dalam pengembangan dan transformasi Yayasan Muslim Asia	<u>ANCAMAN</u> Pendanaan 1. Yayasan Islam rentan terhadap isu radikalisme 2. Yayasan/ organisasi nirlaba tidak mempunyai pilihan seperti halnya organisasi yang mencari laba, sehingga penentuan <i>opportunity cost of fund capital</i> menjadi sangat sulit. 3. Kegagalan donor utama yayasan yang merupakan donor tunggal (individu) dalam mempersiapkan kader penerus yang siap melanjutkan misi yayasan 4. Akhir bulan desember 2019, yayasan sudah mengalami kesulitan pembiayaan program 5. Bulan maret 2020, donor utama yayasan menyatakan ketidak sanggupannya untuk melanjutkan pembiayaan yayasan. Dan memberikan kesempatan sampai September 2020 untuk mandiri dan independen berbadan hukum. Kegiatan 1. Yayasan lain dengan program yang sama sudah mulai tumbuh dan siap menggantikan. 2. Output yang tidak atau kurang diterima pasar

1.2 Rumusan Masalah

Kondisi yayasan dihadapkan pada pilihan, tutup atau melakukan transformasi. Pernyataan ketidakmampuan donor utama yang mendukung hampir

75% seluruh biaya operasional dan program Yayasan Muslim Asia mengharuskan yayasan melakukan transformasi dari nirlaba menuju unit bisnis atau *profit oriented* agar tetap dapat bertahan. Untuk itu pertanyaan penelitian berdasarkan kondisi Yayasan Muslim Asia agar usaha bisnis yang akan dijalankan tidak mengalami penurunan dan merugikan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana rumusan kebijakan bisnis yang dilakukan terhadap aktivitas bisnis yang dijalankan dapat menyelesaikan permasalahan Yayasan Muslim Asia.
2. Bagaimana Strategi yang digunakan untuk mengembangkan usaha bisnis, karena kebijakan bisnis, terkait pemikiran yang bersifat strategis yang akan membawa dampak yang menyeluruh bagi pencapaian tujuan aktivitas bisnis.
3. Bagaimana bentuk dan proses transformasi yang dilakukan terhadap Yayasan Muslim Asia

1.3 Tujuan dan Manfaat

1.3.1 Tujuan dari penulisan tesis ini adalah:

- a. Merumuskan kebijakan bisnis yang dilakukan
- b. Merumuskan strategi bisnis bagi kegiatan bisnis Yayasan Muslim Asia
- c. Merumuskan bentuk dan proses transformasi bisnis

1.3.2 Manfaat akademis dari penelitian adalah

- a. Hasil dari penelitian ini akan memberikan sumbangan literatur tulisan dan kajian penelitian bagi Universitas Respati Indonesia tentang Analisis kebijakan bisnis bagi yayasan yang bertransformasi dari nirlaba menjadi *profit oriented*.
- b. Bagi masyarakat, semoga hasil penelitian ini menjadi alternatif solusi bagi permasalahan kebijakan bisnis dan transformasi bisnis
- c. Bagi Yayasan Muslim Asia , dapat menjadi landasan teori pengambilan keputusan dan langkah penyelamatan bagi kondisi dan permasalahan yang di hadapi.
- d. Bagi peneliti, hasil dari penelitian ini bisa memperluas wawasan dan pengetahuan dalam bidang Analisis kebijakan bisnis dan bentuk serta proses transformasi Yayasan Muslim Asia dari lembaga nirlaba menjadi *profit oriented* dan juga sebagai proses langsung dalam kenyataan dilapangan.

1.4 Ruang Lingkup

Penelitian ini akan di fokuskan kepada pembahasan mengenai bagaimana merumuskan kebijakan bisnis dan strategi bisnis yang dilakukan terhadap bentuk dan proses transformasi Yayasan Muslim Asia dari lembaga nirlaba menjadi bentuk *profit oriented*. Riset akan dilakukan di Jakarta sebagai kantor utama atau kantor pusat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Organisasi Nirlaba dan Bisnis

Secara khusus, terminologi nirlaba meliputi perusahaan swasta nirlaba (Seperti rumah sakit, institut, perguruan tinggi swasta, dan organisasi amal) dan unit atau lembaga pemerintah (seperti departemen sosial, lembaga pemasyarakatan, dan universitas negeri). Hal ini selaras dengan konsep yang dikemukakan oleh Wright et.al (1996) yang menyatakan bahwa organisasi nirlaba dapat dikategorikan menjadi dua kelompok, yakni organisasi nirlaba swasta (umumnya mengacu pada organisasi nirlaba) dan organisasi nirlaba publik (dikenal dengan organisasi publik).

Tabel 2.1 Perbedaan Organisasi Laba dan Nirlaba

	Organisasi Bisnis	Organisasi Nirlaba Swasta	Organisasi Nirlaba Publik
Kepemilikan	<i>Privat</i>	<i>Privat</i>	Publik
Pendanaan	Penjualan barang dan jasa	Memiliki kekayaan independen, bisa didanai oleh organisasi lain, dapat melakukan penjualan barang dan jasa dengan berMitra.	Bebas pajak
Type/ Bentuk	Kepemilikan tunggal, kemitraan, dan korporasi	Lembaga amal pendidikan, lembaga sosial, lembaga kesehatan, lembaga kemasyarakatan dan keagamaan	Pemerintah Pusat, pemerintah daerah, dan pemerintah lokal

Diadopsi dari Wright et.al, 1996

2.1.1 Organisasi Nirlaba

2.1.1.1 Pengertian Organisasi Nirlaba

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda yang saling tergantung antara satu dengan yang lainnya yang berusaha

untuk mewujudkan kepentingan bersama dan memanfaatkan berbagai sumber daya. (Mulyadi dan Setiawan 2000: 1)

Organisasi nirlaba adalah suatu organisasi yang tujuan-tujuannya tidak mencakup penciptaan laba untuk kepentingan pribadi pemilik atau pengelolanya. Organisasi nirlaba seringkali berusaha mencapai keuntungan tersebut untuk tujuan sosial atau pendidikan dari organisasi dan bukannya untuk kepentingan pribadi (Nickels et al, 2009: 8). Menurut Setiawan (2007) organisasi nirlaba meliputi; Gereja, Yayasan, Sekolah, Rumah Sakit dan Klinik Publik. Sesuai dengan namanya, organisasi nirlaba adalah organisasi yang dalam menjalankan aktivitas tidak berorientasi untuk menghasilkan keuntungan bisnis (*not for profit organization*).

Ukuran keberhasilan yang hendak dicapai organisasi nirlaba bukan keuntungan secara materi, tetapi untuk pelayanan sosial. Namun hal tersebut bukan berarti organisasi nirlaba tidak boleh menghasilkan keuntungan. Hanya saja keuntungan yang diperoleh dari aktivitas organisasi semata-mata ditujukan hanya untuk menutupi biaya yang timbul dari kegiatan operasional atau keuntungan yang diperoleh akan disalurkan kembali pada kegiatan utama organisasi tersebut.

Menurut PSAK No 45, organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut. (Ikatan Akuntan Indonesia, 2009: 1). Namun dalam perkembangan selanjutnya, organisasi nirlaba dapat menerima sumber daya lain dari hasil pendapatan atas jasa yang diberikan pada publik dan atau inventasi yang dilakukan.

Widodo dan Kustiawan (200: 3) “organisasi nirlaba adalah suatu instansi yang dalam menjalankan operasinya tidak berorientasi untuk mencari laba”. Lembaga atau organisasi nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, dalam pelaksanaannya kegiatan yang dilakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata (Pahala Nainggolan, 2005: 1). Organisasi nirlaba dapat terus bertahan hidup demikian lama karena memiliki sumber daya yang memadai untuk program-program organisasi, jadi lembaga keuangan organisasi nirlaba seringkali menekankan sumber daya finansial yang likuid dalam organisasi.

2.1.1.2 Ciri-ciri Organisasi Nirlaba

Karakteristik organisasi nirlaba dalam menjalankan operasinya tidak bertujuan untuk menghasilkan laba atau keuntungan. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap struktur, visi serta misi dari organisasi nirlaba. Dalam ruang lingkup PSAK No 45 (2009: 45.2), dikatakan bahwa sebuah organisasi nirlaba harus harus memenuhi karakteristik sebagai berikut:

- a. Sumber daya entitas berasal dari penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan
- b. Menghasilkan barang dan jasa tanpa bertujuan memupuk laba, dan jika suatu entitas menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas itu.
- c. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas

Anthony dan Young (Gies et al., 1990) mencoba merumuskan beberapa karakteristik yang melekat padanya antara lain:

- a. Tidak bermotif mencari keuntungan
- b. Adanya pertimbangan khusus dalam pembebanan pajak
- c. Ada kecendrungan berorientasi semata-mata pada pelayanan
- d. Banyak menghadapi kendala yang besar pada tujuan dan strategi
- e. Kurang banyak menggantungkan diri pada kliennya untuk mendapatkan bantuan keuangan
- f. Dominasi profesional
- g. Pengaruh politik biasanya memainkan peranan yang sangat penting.

2.1.1.3 Pendapatan Organisasi Nirlaba

Jenis pendapatan yang terdapat pada organisasi nirlaba tergantung kepada jenis dan karakteristik dari organisasi nirlaba. Secara umum bila dilihat dari ada atau tidaknya pembatasan dari penyumbang atau donatur terhadap organisasi nirlaba,

maka jenis pendapatan yang di peroleh yang terdapat pada organisasi nirlaba dapat dibagi menjadi:

- a. Tidak terikat
- b. Terikat secara permanen
- c. Terikat temporer

Pendapatan pada lembaga nirlaba jauh lebih luas. Pada dasarnya organisasi memiliki pendapatan itu sendiri. Adapaun penjelasan sumber pendapatan organisasi nirlaba adalah sebagai berikut:

- a. Pendapatan tidak terikat

Pendapatan tidak terikat misalnya pendapatan dari unit usaha komersial yang dimiliki, pendapatan dari sumbangan yang mengikat, penjualan aset dan sejenisnya, pendapatan dari investasi.

- b. Pendapatan terikat secara permanen

Pendapatan terikat secara permanen misalnya pendapatan berupa hibah atau *grant* yang diperoleh, maka harus digunakan sesuai dengan program yang tercantum dalam proposal tersebut.

- c. Pendapatan terikat temporer.

Pendapatan terikat temporer misalnya diperoleh dari sumbangan untuk program tertentu, ketika sudah lewat waktu masih tersedia dananya, maka dapat dialihkan ke kegiatan lain

2.1.1.4 Klasifikasi Organisasi Nirlaba

Menurut Koteen (1991) mengidentifikasikan *Nonprofit Organization* (NPO) sebagai berikut:

- a. Badan-badan pemerintahan yang dibentuk dengan undang-undang dan diberi wewenang untuk memberi pelayanan dan memungut pajak
- b. Organisasi nonprofit swasta atau sektor independen yang biasanya beroperasi sebagai organisasi bebas pajak, tetapi diorganisir di luar kewenangan pemerintah dan perundang-undangan. Organisasi itu mungkin bergerak di bidang pendidikan, pelayanan kemanusiaan, perdagangan atau perhimpunan profesi.

- c. Organisasi swasta kuasi-pemerintah yang dibentuk dengan wewenang legislatif dan biasanya disertai monopoli yang terbatas untuk memberikan pelayanan atau menyediakan barang kebutuhan tertentu kepada kelompok-kelompok masyarakat.

Menurut Oleck (1988), organisasi nonprofit dapat dibagi dalam tiga kategori yaitu:

- d. *Public benefit*, yaitu keuntungan yang dinikmati oleh masyarakat umum, seperti museum, sekolah dan rumah sakit.
- e. *Mutual benefit*, yaitu keuntungan yang dinikmati secara bersama-sama seperti, koperasi, perhimpunan profesi dan klub-klub
- f. *Privat benefit*, yaitu organisasi yang mencari untung tipis dan dibebaskan dari pajak. Pada umumnya keuntungan financial yang di dapat hanya membiayai belanja rutin dan pemeliharaan.

Salmon (Gies et al., 1990), membedakan organisasi nonprofit ke dalam empat tipe sebagai berikut:

- a. Organisasi kemasyarakatan yang terutama hanya melayani anggota- anggotanya, seperti perhimpunan profesi
- b. Organisasi-organisasi keagamaan
- c. Organisasi atau yayasan yang melayani masyarakat, atau memberikan sumbangan kepada masyarakat, tetapi dilakukan semata-mata untuk menyalurkan dana kepada organisasi nonprofit lainnya.
- d. Organisasi yang membuka berbagai usaha untuk secara langsung melayani atau memberikan sumbangan kepada masyarakat yaitu badan-badan yang mengelola sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, dan rumah yatim.

2.1.2 Organisasi Bisnis

2.1.2.1 Pengertian Bisnis

Bisnis dalam arti luas adalah suatu istilah umum yang menggambarkan suatu aktivitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari (Amirullah, 2005:2).

Menurut Bukhori Alma (1993:2), bisnis adalah sejumlah total usaha yang meliputi pertanian, produksi, konstruksi, distribusi, transportasi, komunikasi, usaha jasa dan pemerintah, yang bergerak dalam bidang membuat dan memasarkan barang dan jasa kepada konsumen.

Menurut Louis E. Boone (2007:5), bisnis (*bussines*) terdiri dari seluruh aktivitas dan usaha untuk mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan bagi sistem perekonomian, beberapa bisnis memproduksi barang berwujud sedangkan yang lain memberikan jasa. Sedangkan perilaku merupakan tindakan seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, bisnis merupakan tindakan individu dan sekelompok orang yang menciptakan nilai melalui penciptaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan melalui transaksi.

2.1.2.2 Jenis-jenis Bisnis

Menurut Indriyo Gito Sudarmo (1993: 3), ada beberapa macam jenis bisnis, untuk memudahkan mengetahui pengelompokannya maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Ekstraktif, yaitu bisnis yang melakukan kegiatan dalam bidang pertambangan atau menggali bahan-bahan tambang yang terkandung di dalam perut bumi.
- b. Agraria, yaitu bisnis yang menjalankan bisnisnya dalam bidang pertanian.
- c. Industri, yaitu bisnis yang bergerak dalam bidang industri.
- d. Jasa, yaitu bisnis yang bergerak dalam bidang jasa yang menghasilkan produk-produk yang tidak berwujud.

2.1.2.3 Elemen Bisnis

Elemen bisnis yang utama dan merupakan sumber daya yang kompetitif bagi sebuah bisnis terdiri dari empat elemen utama yaitu:

- a. Modal, yaitu sejumlah uang yang digunakan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan bisnis.
- b. Bahan material, yaitu bahan-bahan yang terdiri dari sumber daya alam, termasuk tanah, kayu, mineral, dan minyak. Sumber daya alam tersebut disebut juga sebagai faktor produksi yang dibutuhkan dalam melaksanakan aktivitas

- bisnis untuk diolah dan menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat.
- c. Sumber daya manusia, yaitu sumber daya yang berkualitas yang diperlukan untuk kemajuan sebuah bisnis.
 - d. Keterampilan manajemen
 - e. Suatu bisnis yang sukses adalah suatu bisnis yang dijalankan dengan manajemen yang efektif. Sistem manajemen yang efektif adalah sistem yang dijalankan berdasarkan prosedur dan tata kerja manajemen.

2.1.2.4 Etika Bisnis

2. Pengertian Etika Bisnis

Etika berasal dari kata Yunani yaitu *ethos* yang berarti tempat tinggal, padang rumput, kandang, kebiasaan, adat, watak, perasaan, sikap, cara berpikir. Bentuk jamaknya adalah *ta etha*, yang berarti adat istiadat. Dalam hal ini, kata etika sama pengertiannya dengan moral. Menurut Suhardana (2006) dalam Sukirno Agus dan I Cekik Ardana (2009: 127-128) istilah lain dari etika adalah susila, su artinya baik, sila artinya kebiasaan. Jadi susila berarti kebiasaan atau tingkah laku perbuatan manusia yang baik.

Menurut Lawrence, Weber, dan Post (2005) dalam Sukirno Agus dan I Cekik Ardana (2009: 127-128) etika adalah suatu konsepsi tentang perilaku benar dan salah. Etika menjelaskan kepada kita apakah perilaku kita bermoral atau tidak berkaitan dengan hubungan kemanusiaan yang fundamental, bagaimana kita berpikir dan bertindak kepada orang lain dan bagaimana kita inginkan mereka berpikir dan bertindak terhadap kita.

Menurut David P. Baron (2005) dalam Sukirno Agus dan I Cekik Ardana (2009: 127-128) etika adalah suatu pendekatan sistematis atas penilaian moral yang didasarkan atas penalaran, analisis, sintesis, dan reflektif.

Menurut Muslich (2004: 9) etika bisnis dapat diartikan sebagai pengetahuan tentang tata cara ideal pengaturan dan pengelolaan bisnis yang memperhatikan norma dan moralitas yang berlaku secara universal dan secara ekonomi/sosial, dan pengetrapan norma dan moralitas ini menunjang maksud dan tujuan kegiatan bisnis. Etika bisnis terkait dengan masalah penilaian

terhadap kegiatan dan perilaku bisnis yang mengacu pada kebenaran atau kejujuran berusaha (Murti Sumarni, 1995:21). Chandra R (1998: 20) menambahkan bahwa perubahan-perubahan besar dalam praktik pengelolaan bisnis dewasa ini menyebabkan perhatian terhadap etika bisnis semakin penting.

Oleh karena itu, etika bisnis merupakan pengetahuan pedagang tentang tata cara pengaturan dan pengelolaan bisnis yang memperhatikan norma dan moralitas melalui penciptaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan melalui transaksi

3. Prinsip-prinsip Etika Bisnis

Etika bisnis memiliki prinsip-prinsip yang bertujuan memberikan acuan cara yang harus ditempuh oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Muslich (2004: 18-20) menyatakan bahwa prinsip-prinsip etika bisnis meliputi:

- a. Prinsip ekonomi, Perusahaan secara bebas memiliki wewenang sesuai dengan bidang yang dilakukan dan pelaksanaannya dengan visi dan misi yang dimilikinya dalam menetapkan kebijakan perusahaan harus diarahkan pada upaya pengembangan visi dan misi perusahaan yang berorientasi pada kemakmuran, kesejahteraan para pekerja, komunitas yang dihadapinya.
- b. Prinsip kejujuran, Kejujuran menjadi nilai yang paling mendasar dalam mendukung keberhasilan kinerja perusahaan. Dalam hubungannya dengan lingkungan bisnis, kejujuran diorientasikan kepada seluruh pihak yang terkait dengan aktivitas bisnis. Dengan kejujuran yang dimiliki oleh suatu perusahaan maka masyarakat yang ada di sekitar lingkungan perusahaan akan menaruh kepercayaan yang tinggi bagi perusahaan tersebut.
- c. Prinsip niat baik dan tidak berniat jahat, prinsip ini terkait erat dengan kejujuran. Tindakan jahat tentu tidak membantu perusahaan dalam membangun kepercayaan masyarakat, justru kejahatan dalam berbisnis akan menghancurkan perusahaan itu sendiri. Niatan dari suatu tujuan terlihat cukup transparan misi, visi dan tujuan yang ingin dicapai dari suatu perusahaan.
- d. Prinsip adil, prinsip ini menganjurkan perusahaan untuk bersikap dan berperilaku adil kepada pihak-pihak bisnis yang terkait dengan sistem bisnis tersebut.

- e. Prinsip hormat pada diri sendiri, Prinsip hormat pada diri sendiri adalah cermin penghargaan yang positif pada diri sendiri. Hal ini dimulai dengan penghargaan terhadap orang lain. Menjaga nama baik merupakan pengakuan atas keberadaan perusahaan tersebut.

Prinsip etika bisnis menurut Sonny Keraf (1998) dalam Sukirno Agus dan I Cekik Ardana (2009: 127-128) mengatakan bahwa setidaknya ada lima prinsip yang dijadikan titik tolak pedoman perilaku dalam menjalankan praktik bisnis, yaitu:

- a. Prinsip Otonomi, Prinsip otonomi menunjukkan sikap kemandirian, kebebasan, dan tanggungjawab. Orang yang mandiri berarti orang yang dapat mengambil suatu keputusan dan melaksanakan tindakan berdasarkan kemampuan sendiri sesuai dengan apa yang diyakininya, bebas dari tekanan, hasutan, dan ketergantungan kepada pihak lain.
- b. Prinsip Kejujuran, Prinsip kejujuran menanamkan sikap bahwa apa yang dipikirkan adalah apa yang dikatakan, dan apa yang dikatakan adalah yang dikerjakan. Prinsip ini juga menyiratkan kepatuhan dalam melaksanakan berbagai komitmen, kontrak, dan perjanjian yang telah disepakati.
- c. Prinsip Keadilan, Prinsip keadilan menanamkan sikap untuk memperlakukan semua pihak secara adil, yaitu suatu sikap yang tidak membedakan dari berbagai aspek baik dari aspek ekonomi, hukum, maupun aspek lainnya.
- d. Prinsip saling Menguntungkan, Prinsip saling menguntungkan menanamkan kesadaran bahwa dalam berbisnis perlu ditanamkan prinsip *win-win solution*, artinya dalam setiap keputusan dan tindakan bisnis harus diusahakan agar semua pihak merasa diuntungkan.
- e. Prinsip Integritas Moral, Prinsip integritas moral adalah prinsip untuk tidak merugikan orang lain dalam segala keputusan dan tindakan bisnis yang diambil. Prinsip ini dilandasi oleh kesadaran bahwa setiap orang harus dihormati harkat dan martabatnya.

2.2 Analisis

Dalam ilmu sosial, analisis dalam upaya untuk memahami dan menjelaskan proses untuk masalah dan berbagai hal yang ada di dalamnya. Sementara ilmu

(*science*) pemahaman yang tepat dan definisi kegiatan yang dilakukan analisis untuk menggambarkan zat menjadi senyawa penyusunnya. Dalam kimia, analisis yang digunakan untuk menentukan komposisi bahan atau zat. Contoh daerah yang paling terkenal dari bidang teknologi pangan dari analisis aktivitas. Pengertian analisis menurut para ahli:

Dalam linguistik, analisis atau *analysis* (analisis) adalah studi tentang bahasa untuk memeriksa secara mendalam struktur bahasa. Sedangkan kegiatan laboratorium, kata analisis atau analisis dapat juga berarti kegiatan yang dilakukan di laboratorium untuk memeriksa zat dalam sampel. Namun, dalam perkembangannya, penggunaan analisis kata atau analisis akademisi sorotan, terutama di kalangan ahli bahasa. Penggunaan yang harus analisis. Hal ini karena analisis kata adalah kata pinjaman dari bahasa asing (Inggris) adalah analisis.

Dari akhiran *-isys* ketika diserap ke dalam bahasa Indonesia menjadi *-isis*. Jadi harus bagi kita untuk meluruskan penggunaan bahasa apapun dalam rangka menciptakan praktek yang baik dan bahasa yang benar demi bangsa muncul urutan logis, lebih baik.

1. Menurut Wiradi, Analisis merupakan sebuah aktivitas yang memuat kegiatan memilah, mengurai, membedakan sesuatu untuk digolongkan dan dikelompokkan menurut kriteria tertentu lalu dicari ditaksir makna dan kaitannya.
2. Menurut Komaruddin, Analisis merupakan suatu kegiatan berfikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungan satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam satu keseluruhan yang terpadu.
3. Menurut Dwi Prastowo Darminto, Analisis diartikan sebagai penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri, serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.
4. Kamus Akuntansi, Analisis adalah melakukan evaluasi terhadap kondisi dari ayat-ayat yang berkaitan dengan akuntansi dan alasan-alasan yang memungkinkan tentang perbedaan yang muncul.
5. Anne Gregory, Analisis adalah langkah pertama dari proses perencanaan.

6. Syahrul, Analisis berarti melakukan evaluasi terhadap kondisi dari pos-pos atau ayat-ayat yang berkaitan dengan akuntansi dan alasan-alasan yang memungkinkan tentang perbedaan yang muncul.
7. Effrey Liker, Analisis merupakan waktu untuk mengumpulkan bukti, untuk menemukan sumber suatu masalah, yaitu akarnya.
8. Hanif Al Fatta, Analisis adalah tahap awal dalam pengembangan sistem yang tahap fundamental yang sangat menentukan kualitas sistem informasi yang dikembangkan.
9. Husein Umar, Analisis adalah suatu proses kerja dari rentetan tahapan pekerjaan sebelum riset di dokumentasikan melalui tahapan penelitian laporan.
10. Minto Rahayu, Analisis merupakan suatu cara membagi suatu subjek ke dalam komponen-komponen; artinya melepaskan, menanggalkan, menguraikan sesuatu yang terikat padu.
11. Robert J. Schreiter, 1991, Analisis merupakan “membaca” teks, yang melikalisasi tanda-tanda yang menempatkan tanda-tanda itu dalam interaksi yang dinamis, dan pesan-pesan yang disampaikan.
12. Rifka Julianty, Analisis adalah sebuah penguraian pada pokok atas bagiannya dan penelaahan itu sendiri, serta hubungan antara bagian untuk mendapatkan pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.
13. Mohammad Afdi Nizar, Analisis merupakan sebuah evaluasi tentang kondisi dari ayat-ayat yang berkaitan dengan akuntansi dan alasan yang memungkinkan suatu perbedaan yang muncul.

2.3 Kebijakan Bisnis

Menurut Prof. Dr. H. Faisal Afiff, Spec.Lic (2015) “kebijakan bisnis adalah pedoman yang dikembangkan oleh suatu organisasi untuk mengatur tindakan-tindakan bisnis. Dengan mendefinisikan batas-batas dimana keputusan bisnis harus dibuat”. Kebijakan bisnis juga berkaitan dengan akuisisi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Begitu pula halnya, kebijakan bisnis mendefinisikan ruang lingkup atau bidang dimana suatu keputusan dapat diambil juga oleh para bawahan dalam suatu organisasi. Atau dengan kata lain, suatu pedoman yang memungkinkan manajemen

pada tingkatan yang lebih rendah (bawahan) dapat menangani sejumlah isu dan fenomena relevan tanpa harus selalu berkonsultasi dengan manajemen pada tingkatan yang lebih atas dalam setiap kali pengambilan keputusan.

Kebijakan bisnis juga berbicara tentang peran, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari jajaran manajemen tingkat atas dalam menanggapi sejumlah isu dan fenomena signifikan yang mempengaruhi keputusan dan keberhasilan suatu organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Christensen, Andrews dan Bower (1973) Kebijakan bisnis merupakan suatu studi tentang fungsi dan tanggung jawab pimpinan umum perusahaan serta problema yang mempengaruhi karakter dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Istilah strategi menurut Mintzberg dan Quinn (1991) merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan maupun tindakan-tindakan ke dalam suatu keterkaitan secara terpadu. Suatu strategi yang baik diharapkan mampu membantu mengintegrasikan berbagai kepentingan. Bagi kepentingan internal organisasi, strategi diharapkan mampu membantu pendayagunaan dan pengalokasian sumber daya organisasi. Sedangkan bagi kepentingan eksternal organisasi, suatu strategi diharapkan mampu membantu untuk mengantisipasi perubahan lingkungan. Roda organisasi hendaknya maju seiring dengan perkembangan lingkungannya.

Suatu kebijakan bisnis yang efektif perlu memiliki sejumlah fitur yang spesifik dan jelas, sehingga tidak menyulitkan dalam implementasinya, yakni:

- a. Hindari penggunaan jargon dan konotasi kata yang hanya akan mengundang kesalahpahaman interpretasi terhadap kebijakan tersebut. Dengan kata lain, suatu kebijakan perlu difahami secara sama dan seragam sehingga dapat diikuti secara efisien dan efektif oleh para pekerja.
- b. Kebijakan perlu dibuat sesederhana mungkin, sehingga mudah dipahami oleh semua orang di dalam organisasi.
- c. Kebijakan perlu dibuat lengkap dan memiliki cakupan yang luas (inklusif dan komprehensif).
- d. Suatu kebijakan harus dapat diterjemahkan secara fleksibel kedalam langkah operasional dan aplikatif. Hal ini tidak berarti bahwa suatu kebijakan bisa

gampang diubah, melainkan bahwa suatu kebijakan perlu memiliki ruang lingkup yang luas, sehingga memberikan kepastian pada para manajer lini untuk menggunakannya dalam skenario berulang pada kegiatan rutin organisasi.

- e. Suatu kebijakan harus bersifat stabil, sehingga tidak menyebabkan keraguan dan ketidakpastian dalam pikiran para pekerja yang akan mengikutinya sebagai pedoman dan panduan.

Pengertian “kebijakan” tidak boleh diartikan secara sinonim dengan “strategi”. Untuk itu, sebelum masuk kedalam pembahasan yang lebih jauh, perlu dibedakan terlebih dahulu antara pengertian “kebijakan” dan “strategi”, yang dapat kita ringkas sebagai berikut, yakni:

Tabel 2.2 Pengertian Kebijakan dan Strategi

No	Kebijakan	Strategi
1	Kebijakan adalah “cetak biru” dari kegiatan organisasional yang relatif berulang dan rutin	Strategi berkaitan dengan keputusan-keputusan organisasional yang belum ditangani atau dihadapi sebelumnya
2	Formulasi kebijakan adalah tanggung jawab manajemen tingkat atas	Perumusan strategi pada dasarnya dilakukan oleh manajemen tingkat menengah ke atas
3	Formulasi kebijakan penting sebagai pedoman kegiatan rutin sehari-hari untuk menjalankan roda organisasi secara efektif dan efisien	Formulasi strategi diperuntukkan untuk keperluan keputusan-keputusan strategik;
4	Suatu kebijakan berkaitan dengan dua aspek, baik pikiran maupun tindakan.	Strategi sebagian besar lebih berkaitan dengan aspek tindakan
5	Suatu kebijakan adalah apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan	Strategi adalah metodologi yang digunakan untuk mencapai tujuan atau target seperti yang telah ditetapkan oleh suatu kebijakan.

Dengan demikian, kebijakan bisnis mengacu pada peran, fungsi, wewenang dan tanggung jawab manajemen tingkat atas, terutama dalam mengatasi isu dan fenomena penting yang dapat mempengaruhi keputusan dan kinerja organisasi

dalam jangka panjang. Strategi organisasi adalah strategi yang dikembangkan dan diimplementasikan untuk tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu kebijakan bisnis.

Secara fundamental adalah penting bagi organisasi untuk mengembangkan suatu kebijakan. Sebuah organisasi tanpa kebijakan sama dengan organisasi tanpa kendali. Jika tidak ada kebijakan yang terdokumentasikan secara formal, maka personil organisasi di tingkat manapun tidak akan memiliki petunjuk tentang bagaimana membuat suatu keputusan. Bayangkan jika kita membeli suatu barang, ternyata barang tersebut rusak. Tentunya kita ingin mengembalikan barang tersebut ke toko tempat kita membeli barang tersebut. Jika toko tidak memiliki kebijakan pengembalian uang dan barang yang rusak, maka sama saja kita tengah mengalami hari-hari yang buruk. Artinya, tiadanya suatu kebijakan dapat menyebabkan inkonsistensi pengambilan keputusan.

Dari sudut pandang kepentingan bisnis, adanya suatu kebijakan benar- benar berguna dan diperlukan. Para manajer tidak bisa hadir setiap saat untuk memastikan bahwa staff mereka telah melaksanakan tugas-tugas mereka dengan benar dan bertanggung jawab. Sebaliknya para manajer akan mengembangkan dan mengkomunikasikan kebijakan, dan meminta staff mereka untuk membaca dan mematuhi. Oleh karena itu, suatu kebijakan dapat membantu mengurangi jumlah pengawasan langsung oleh manajer, dan pada saat yang sama meningkatkan efisiensi proses kerja. Kebijakan atau *policy* dalam suatu organisasi merupakan pedoman umum untuk melakukan kegiatan maupun keputusan dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Kebijakan biasanya berupa suatu pernyataan yang bisa mempedomani anggota organisasi tentang bagaimana hendaknya mereka bertindak dalam situasi tertentu.

Pentingnya berfikir secara strategis menurut Thomson & Strickland (1997) akan membuat suatu kebiasaan untuk melatih kejelian pandangan mata untuk melihat ke luar pada kebutuhan konsumen, peluang baru, dan posisi bersaing sebagaimana kejelian kita dalam melihat operasi yang ada dalam perusahaan. Dengan berfikir secara strategis berarti para pimpinan organisasi perusahaan akan memiliki arah yang jelas kemana menjalankan roda perusahaan. Para manajer senior memiliki visi atau wawasan jauh ke depan tentang perubahan yang harus dihadapi. Mereka menyadari pentingnya ketrampilan kewiraswastaan yang senantiasa peka atau kepentingan

konsumen, kecenderungan pasar maupun pencarian peluang baru. Mereka mempunyai komitmen tinggi untuk merumuskan dan mengimplementasikan rencana strategis yang paling tepat sehingga kinerja perusahaan mampu meraih keunggulan dalam posisi persaingan.

2.4 Analisis Kebijakan Bisnis

Analisis Kebijakan bisnis, sering dikaitkan dengan istilah strategi bisnis. Suatu kebijakan memang menyangkut pemikiran yang bersifat strategis yang membawa dampak secara menyeluruh bagi aktivitas organisasi. Di samping bersifat menyeluruh, interval waktu dari dampak tersebut juga bersifat jangka panjang. Maka berkembanglah kemudian beberapa istilah seperti perencanaan jangka panjang (*long range planning*) dan perencanaan strategis (*strategic planning*). Bahkan dalam perkembangan selanjutnya istilah manajemen strategis (*strategic management*) dipandang lebih bersifat komprehensif, sementara kebijakan bisnis dilihat sebagai salah satu bagian dari manajemen strategi

2.4.1 Konsep-konsep Dasar

Analisis kebijakan dilakukan karena dua alasan (*rationale*) pokok setiap analisis kebijakan publik, yaitu bahwa terjadi

- a. Kegagalan pasar (*market failure*)
- b. Kegagalan pemerintah (*government failure*).

Weimer dan Vining melihat bahwa empat kegagalan pasar yang banyak diidentifikasi berkenaan dengan barang publik, eksternalitas, monopoli natural, dan informasi yang asimetris. Barang publik (dan barang privat) dipahami dalam ukuran persaingan konsumsi (*rivalrous consumption*) dan kepemilikan eksklusif (*excludable ownership*). Barang publik tidak memiliki kedua karakter tersebut.

Eksternalitas adalah setiap dampak nilai (baik positif maupun negatif) yang diakibatkan oleh setiap tindakan (baik yang bersifat produksi maupun konsumsi) yang mempengaruhi seseorang yang tidak terlibat pada pertukaran yang dilakukan secara sukarela dalam proses tersebut

2.4.2 Dasar-dasar Analisis Kebijakan Bisnis

Analisis berasal dari kata Yunani yang berarti memecah menjadi bagian-bagian. Kedua penulis mengemukakan bahwa kerangka konseptual analisis kebijakan terdiri atas langkah-langkah mendiagnosis masalah, mengidentifikasi alternatif kebijakan yang mungkin, menilai efisiensi dari kebijakan dikaitkan dengan melakukan perhitungan *cost benefit* dari kebijakan. Kedua penulis mengangkat pendekatan model “rasionalis” dalam analisis kebijakan yang mempunyai bagian-bagian:

1. Mendefinisikan permasalahan
2. Menetapkan kriteria evaluasi
3. Mengidentifikasi alternatif kebijakan
4. Memaparkan alternatif-alternatif dan memilih salah satu.
5. Memonitor dan mengevaluasi manfaat kebijakan

Proses analisis kebijakan sendiri terdiri dari dua tahap utama, yaitu analisis masalah dan analisis solusi, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. *Understanding the problem*, yaitu mencakup kegiatan;
 - a. *Receiving the problem: assesing symptoms*
 - b. *Framing the problem: analysing market and goverment failure*
 - c. *Modeling the problem: identifying policy variabels*
2. *Choosing and explaining relevant goals and constraints*
3. *Selecting a solution method*, Langkah-langkah diatas kemudian dilanjutkan dengan langkah *solution analysis*, yang terdiri dari empat langkah, yaitu:
4. *Choosing evaluation criteria.*
5. *Specifying policy alternatives*
6. *Evaluating: predicting impacts of alternatifs and valving them in terms of criteria.*
7. *Recommending action.*

Pada waktu proses analisis, secara paralel dilakukan pekerjaan pengumpulan informasi yang disebut kedua penulis sebagai *identifying and organizing relevant data, theories and fact for assessing problem and predicting consequences of current*

and alternatif *policies*, pengumpulan informasi memberikan kontribusi baik pada analisis solusi. Setelah dilakukan analisis permasalahan maupun analisis solusi. Setelah dilakukan analisis solusi, dilakukan langkah komunikasi yang disebut *conveying useful advice to clients*.

Proses analisis kebijakan dari Weimer dan Vining dapat di gambarkan sebagai berikut: Dari langkah-langkah tersebut, yang perlu menjadi perhatian adalah langkah 1.b, yaitu *framing*. Weimer dan Vining menyarankan metode framing yang fokus pada dua kemungkinan akar masalah, apakah *goverment failure* ataukah *market failure*, dalam pola *decission tree* berikut.

Langkah krusial yang kedua adalah memilih alternatif. Weimer dan Vining menggunakan metode pohon keputusan. Pada analisis solusi, Weimer dan Vining memilih untuk menggunakan *simple structure goal/alternatifs matrix*

Berkenaan dengan memilih alternatif kebijakan, Weimer dan Vining memilih untuk mengedepankan model *benefit cost* -sebuah model analisis yang didasarkan pada efisiensi dampak dari kebijakan. Pelaksanaan model *benefit-cost* mengambil bentuk empat tahapan langkah, yaitu: Mengidentifikasi dampak yang relevan: setiap dampak dimodel *benefit-cost* mengambil bentuk empat tahapan langkah, yaitu:

- a. Mengidentifikasi dampak yang relevan: setiap dampak diberikan klasifikasi *benefit* dan *cost* bagi masing-masing.
- b. Menghitung secara moneter (*monetized*) dampak tersebut, perhitungannya antara lain menggunakan pendekatan *oppurtunity cost*, *willingness to pay* dan *valuasi output*.
- c. Melakukan diskon untuk variabel waktu dan risiko (*discounting for time and risk*); dilakukan untuk menghitung masa depan dengan mempertimbangkan faktor waktu dan risiko.
- d. Memilih alternatif kebijakan; merupakan langkah yang paling penting, karenanya Weimer dan Vining mengembangkan matriks pilihan kebijakan sebagai berikut.

Weimer dan Vining mengemukakan bahwa karena efisiensi adalah satu-satunya tujuan yang relevan, analisis seharusnya memilih kombinasi kebijakan yang memaksimalkan *benefits*. Agenda penting selanjutnya adalah bagaimana

mengomunikasikan hasil analisis kepada klien. Seorang analisis kebijakan harus produktif sehingga sedini mungkin harus mampu mengajukan *preliminary draft* atas hasil analisisnya, dengan tujuan mendapatkan segera mungkin komentar atau pandangan kliennya. Namun demikian, draf awal ini tidak boleh terlalu dini sehingga analisis akhirnya hanya mengajukan kebingungan atau tidak punya informasi yang lengkap. Komentar awal dari klien sangat penting untuk merumuskan hasil akhir.

Penyajian yang disarankan adalah (1) kelompokkan hasil analisis ke dalam komponen-komponen dan kemudian (2) buatlah pemaparan yang jelas dan tidak ambigu.

2.4.3 Adopsi dan Implementasi

Adopsi adalah ketika advis kebijakan diterima secara legal formal. Untuk mendapatkan adopsi advis kebijakan, analisis kebijakan perlu melaksanakan beberapa langkah. Pertama, melakukan asesmen fisibilitas politik dan sekaligus mempengaruhi fisibilitas politik. Untuk itu, analisis kebijakan perlu melakukan:

- a. Identifikasi aktor politik yang relevan.
- b. Memahami motivasi dan keyakinan aktor-aktor tersebut.
- c. Melakukan asesmen sumber daya aktor politik tersebut.
- d. Menutup arena, agar advis menjadi *feasible* secara politik.

Kedua, analisis kebijakan perlu menguasai beberapa strategi politik agar advisnya diadopsi, yaitu kooptasi, kompromi, herestetik, dan retorika. Untuk mendapatkan implementasi yang optimal, analisis kebijakan perlu memerhatikan beberapa faktor.

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi.
- b. Mengantisipasi masalah masalah yang mungkin muncul pada saat implementasi. Salah satu metode yang belakangan dikembangkan adalah *metode scenario-writing*, yaitu skenario yang memetakan kondisi masa depan sejumlah perilaku yang menentukan dampak kebijakan. Weimer dan Vining menyarankan tiga langkah untuk merumuskan *scenario-writing*, yaitu
 1. Menulis skenario yg mengacu pada *policy outcomes* (bukan output),

2. Memberikan kritis terhadap skenario dari berbagai perspektif kepentingan dan karakter perilaku,
3. Melakukan revisi skenario sehingga menjadi lebih masuk akal (*plausible*).

Benar dan baik, isu yg di angkat Weimer dan Vining adalah mana yang hendak dipilih; membuat advis yang benar atau yang baik?

2.5 Strategi Bisnis

2.5.1 Pengertian Strategi Bisnis

Strategi bisnis yang utama dalam perusahaan adalah bagaimana membangun dan memperbaiki posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang, adapun lima prinsip yang harus dipenuhi antara lain:

- a. Memberikan jawaban atau reaksi atas perubahan yang sedang terjadi dalam bidang industri perekonomian, politik, hukum dan sebagainya.
- b. Berisikan langkah-langkah dan pendekatan untuk menghadapi persaingan.
- c. Menciptakan kemampuan dan kesanggupan bersaing yang berkualitas.
- d. Menyatakan inisiatif strategi dari tiap departemen fungsional.
- e. Menempatkan strategi utama kegiatan operasional perusahaan.

Menurut Hariadi (2003: 34) strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut.

Joewono (2012: 3) mengatakan bahwa strategi bisnis adalah strategi mencapai tujuan yang sering dianalogikan dengan strategi catur, yang dimana sistematika berfikir, penyusunan rencana, kesigapan melangkah, keberanian mengambil resiko dan gairah untuk memenangkan pertandingan merupakan beberapa karakteristik permainan catur yang relevan dengan praktek pengelolaan bisnis.

Menurut Solihin (2012, p196) strategi bisnis berbeda dengan strategi pada level korporat. Strategi di level bisnis ini lebih menfokuskan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam segmen pasar tertentu. Dari pendapat-pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bisnis

merupakan strategi untuk mencapai tujuan dalam pengelolaan bisnis yang merupakan pedoman untuk rencana strategi suatu perusahaan yang dimaksudkan untuk membangun dan memperkuat posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam industri.

2.5.2 Prinsip Dasar Strategi Bisnis

Setelah mengetahui pengertian dari strategi bisnis, kamu perlu untuk mengetahui apa saja prinsip dasarnya. Berikut merupakan penjelasannya.

a. Mulai dengan Data

Dalam merancang suatu strategi, tidak hanya mengandalkan insting atau asumsi saja. Lakukanlah berbagai riset sesuai dengan kebutuhan untuk memperoleh data atau informasi terbaru yang akurat. Dalam proses pengumpulan data, bisa dimulai dari data tentang bisnis yang dilakukan. Kumpulkan semua fakta tentang bagaimana bisnis berjalan dalam kurun waktu tertentu. Misalnya seperti mengumpulkan data tentang berapa jumlah produk yang terjual dalam kurun waktu tertentu. Selanjutnya hal yang bisa dilakukan adalah mempelajari peluang pasar untuk produk bisnis yang dijalankan. Selain itu amati juga perilaku penjualan dalam kurun waktu tertentu, kapan penjualan terendah dan kapan penjualan tertinggi, serta apa yang menjadi penyebabnya.

b. Memilih Pendekatan Strategi Bisnis

Sebelum menentukan detail strategi bisnis yang diaplikasikan, pilihlah pendekatan yang paling cocok dengan bisnis yang dilakukan. Terdapat beberapa pendekatan yang bisa dilakukan yaitu sebagai berikut.:

1. ANALISIS SWOT

Analisis SWOT adalah suatu piranti analisis pemecahan permasalahan yang dihadapi oleh berbagai organisasi atau perusahaan yang mempunyai keinginan adanya suatu penilaian terhadap rencana yang akan dikehendaki. Dalam teori ini dibagi kondisi kinerja organisasi atau perusahaan dengan membandingkan antara faktor internal dengan faktor eksternal

- a) Faktor internal terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), Strength (S), Tentukan 5–10, kekuatan internal Weakness (W), Tentukanlah 5– 10 faktor, kelemahan internal Strategi (SO), ciptakan lah strategi yang

memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi (WO), Ciptakan lah strategi yang dapat meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.

- b) Faktor eksternal terdiri dari peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). *Opportunity* (O), tentukanlah 5–10 faktor, peluang eksternal. *Threat* (T), Tentukanlah 5 -10 ancaman, eksternal. Strategi(ST) ciptakan lah strategi yang memakai kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi (WT), ciptakan lah strategi yang dapat meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Setiap keadaan tersebut diuraikan menjadi berbagai faktor dan diberi ukuran atau kategori dan diberikan bobot. Sedangkan nilai yang dihasilkan dari setiap keadaan tersebut dalam bentuk peta, yaitu peta analisis SMART peningkatan suatu kegiatan.

- c. Menentukan detail strategi bisnis dari informasi atau data penelitian atau riset yang dimiliki. Kemudian bisa menentukan detail strategi yang akan diaplikasikan. Lakukan pembagian strategi sesuai dengan bidang tertentu atau *breakdown*. Misalnya seperti strategi pemasaran, apa yang ingin diaplikasikan. Langkah tersebut sangatlah penting untuk dilaksanakan, bahkan untuk bisnis dengan skala kecil sekali pun. Tujuannya adalah untuk mempermudah dalam pelaksanaan strategi yang sudah disusun atau direncanakan dengan tepat.
- d. Evaluasi Berdasarkan Data. Setelah melaksanakan strategi yang sudah direncanakan, selanjutnya adalah melakukan pengecekan apakah strategi yang dilakukan sudah berhasil. Apabila sudah berhasil, yang harus dilakukan selanjutnya adalah terus melakukan pengawasan pada pelaksanaan strategi tersebut. Jika belum berhasil, maka perlu untuk melakukan pengecekan bagian mana yang tidak berhasil dan apa yang menjadi penyebabnya. Misalnya apabila kegagalan terjadi pada penjualan berasal dari minimnya kunjungan pengunjung ke situs website. Maka yang harus dilakukan adalah memastikan apakah strategi pemasaran yang dijalankan sudah sesuai dengan rencana atau belum.

2.5.3 Keahlian Penyusunan Strategi

Supaya bisa menyusun suatu strategi yang konseptual, maka dalam melakukan penyusunan strategi dituntut untuk mempunyai berbagai keahlian sebagai penyusun strategi. Beberapa keahlian tersebut diantaranya sebagai berikut:

- a. Identifikasi, Identifikasi merupakan suatu proses analisis yang penting dan cermat untuk dapat menjamin seluruh faktor yang mempengaruhi strategi sudah matang dipertimbangkan. Yang lebih penting lagi adalah proses identifikasi ini menentukan berbagai parameter atau indikator untuk memulai analisis strategi.
- b. Prediksi, Prediksi disini maksudnya adalah peramalan strategi. Hal tersebut membutuhkan keahlian dalam mempertimbangkan kondisi masa yang akan datang. Masa depan memang tidak bisa untuk diidentifikasi, namun harus diprediksi. Prediksi tidak hanya di dasarkan pada analisis obyektif saja, tapi juga membutuhkan berbagai pertimbangan yang bersifat subjektif. Dalam penyusunan strategi harus mendapatkan cara untuk bisa menanggapi perubahan lingkungan yang terjadi dengan mengantisipasi berbagai perubahan yang ada. Antisipasi yang dilakukan tersebut membutuhkan berbagai pertimbangan terhadap ketidakpastian dan prediktif yang cukup sulit.
- c. Inovasi, Inovasi dalam penyusunan strategi ini cukup penting, karena di zaman yang semakin berkembang ini masalah yang muncul semakin kompleks. Dalam konteks lingkungan dan berbagai sumber perusahaan, penyusunan strategi ini harus melakukan penyelidikan terhadap berbagai pilihan strategi seluas-luas nya, namun tetap dalam kemampuan perusahaan.
- d. Evaluasi, Setelah melakukan identifikasi, prediksi, dan inovasi, selanjutnya adalah melakukan evaluasi atau pengujian. Evaluasi tidak hanya melibatkan berbagai instrument logis, namun dalam kenyataannya membutuhkan juga analisis dan pertimbangan. Dalam kerangka kerja dinamis perumusan strategi, evaluasi dapat mempertemukan tidak hanya lingkungan dan berbagai sumber saat sekarang namun juga prediksi keadaan eksternal dan internal di masa yang akan datang.
- e. Pembuatan Keputusan, Pembuatan keputusan berkaitan dengan pemilihan strategi. Alternatif strategi yang disusun dengan keahlian inovasi atau diuji konsisten-nya

supaya bisa dibuat keputusan pemilihan strategi., Masa dengan yang tidak pasti bisa menyebabkan pembuatan keputusan mengandung suatu resiko.

2.5.4 Jenis-jenis Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini pada dasarnya terdapat 3 jenis, yaitu sebagai berikut.

- a. Pertumbuhan, Strategi pertumbuhan adalah pada saat suatu organisasi atau perusahaan memperluas jumlah pasar yang dilayani atau produk yang ditawarkan, baik dengan melalui bisnis nya saat ini atau dengan membuka bisnis baru. Dengan menggunakan strategi ini suatu organisasi bisa meningkatkan jumlah pendapatannya, jumlah karyawan, ataupun pangsa pasarnya.
- b. Stabilitas, Strategi stabilitas adalah suatu strategi organisasi yang dimana organisasi terus melakukan apa yang sedang dilakukannya sekarang. Misalnya seperti terus melayani pelanggan atau konsumen yang sama dengan cara menawarkan produk atau layanan yang sama, mempertahankan pangsa pasar yang ada, dan mempertahankan operasi bisnis saat ini. Dalam hal ini organisasi tidak mengalami pertumbuhan dan tidak juga mengalami kemunduran.
- c. Pembaharuan, Pada saat sudah organisasi atau perusahaan sedang mengalami masalah, maka organisasi tersebut harus melakukan sesuatu. Para manajer harus mengembangkan suatu strategi, yang disebut dengan strategi pembaruan, yang menangani penurunan kinerja organisasi. Terdapat 2 tipe utama dalam strategi ini, yaitu strategi pengurangan atau *retrenchment* dan strategi *turn around*.
- d. Strategi pengurangan adalah strategi yang dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas pasar atau pun beberapa fungsi dalam organisasi yang mempunyai aliran keuangan negatif. Pada umumnya strategi ini diaplikasikan pada perusahaan atau organisasi yang sedang berada di tahap menurun.
- e. Strategi *turn around* adalah strategi yang digunakan untuk mengembalikan penurunan profitabilitas menuju pemulihan dan pencapaian keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Perusahaan atau organisasi yang berada dalam keadaan kritis memerlukan suatu tindakan drastis dan restrukturisasi untuk menghasilkan perubahan haluan.

2.5.5 Komponen Strategi Bisnis

Berikut ini merupakan beberapa komponen dari strategi bisnis.

- a. Strategi Operasi, Strategi operasi adalah strategi yang dilakukan untuk mengubah masukan atau input (bahan baku, bahan penolong, mesin, manusia, dan lain sebagainya) menjadi keluaran atau output yang mempunyai nilai. Strategi operasi ini berhubungan dengan berbagai fasilitas dan peralatan, sumberdaya, perencanaan, dan pengendalian.
- b. Strategi Pemasaran, Strategi pemasaran ini meliputi segmentasi pasar, strategi produk, strategi harga, strategi promosi, strategi tempat, dan pembidikan pasar. Dalam strategi pemasaran suatu produk atau layanan, variabel segmentasi utamanya adalah segmentasi geografis, psikologis, demografis, perilaku, dan juga manfaat. Segmentasi adalah suatu seni dalam melakukan suatu identifikasi dan menemukan suatu peluang yang tumbuh di pasar dengan benar dan tepat. Secara tipikal, segmentasi adalah suatu proses dimana memanfaatkan peluang yang ada dengan membagi-bagi pasar menjadi beberapa segmen. Pasar ditetapkan berdasarkan karakteristik tertentu, oleh karena itu perusahaan dapat memahami dengan lebih jelas pasar mana yang akan dimasuki dalam memasarkan produk atau layanannya. Selain segmentasi, terdapat juga pembidikan pasar. Pembidikan pasar ini berarti menentukan pesaing. Suatu organisasi bisnis atau perusahaan harus meneliti posisi pesaing dan memutuskan posisinya yang terbaik. Penentuan posisi atau *positioning* adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk merancang citra dan nilai yang ditawarkan. Oleh karena itu pelanggan dalam satu segmen akan bisa memahami dan juga menghargai kedudukan perusahaan dalam kaitannya dengan pesaing-nya. *Positioning* juga dapat diartikan sebagai suatu strategi yang dilakukan untuk merebut posisi di benak pelanggan, oleh karena itu strategi ini berkaitan dengan bagaimana membangun kepercayaan, keyakinan, dan kompetensi bagi perusahaan. Positioning ini harus bisa menggambarkan kekuatan dan juga keunggulan kompetitif dari suatu organisasi bisnis.
- c. Strategi Sumber daya manusia, Strategi sumber daya manusia ini meliputi merencanakan dan juga menarik berbagai sumber daya manusia yang

mempunyai kualitas baik, mengembangkan SDM supaya berkualitas, menilai kinerja dari SDM, memberikan motivasi, dan memelihara SDM yang berkualitas.

- d. Strategi Keuangan, Strategi keuangan ini berkaitan dengan pengaturan keuangan yang se-efisien dan se-efektif mungkin. Suatu bisnis dikatakan efisien dan juga efektif jika bisa menghasilkan keuntungan yang besar dengan biaya yang kecil. Ke-efektifan dan ke-efisienan keuangan perusahaan dapat dicapai dengan cara menekan biaya atau mengurangi berbagai pengeluaran yang tidak perlu dan mampu memanfaatkan kelebihan dana untuk investasi atau ekspansi

2.5.6 Tingkat Strategi Bisnis

Tujuan bisnis akan bisa dicapai dengan pelaksanaan yang efektif dari berbagai strategi yang efektif pula. Sementara setiap karyawan, Mitra, dan juga pemangku kepentingan perusahaan atau organisasi fokus pada satu tujuan bisnis. Kegiatan yang dilakukan mereka ditentukan oleh berbagai strategi yang sesuai dengan level mereka dalam organisasi. Strategi bisnis bisa diklasifikasikan atau dikelompokkan ke dalam 3 tingkatan, yaitu sebagai berikut.

4. Level 1: Tingkat Perusahaan, Tingkat perusahaan merupakan tingkat yang paling tinggi dan paling luas dari strategi bisnis. Hal ini adalah rencana bisnis yang menetapkan suatu pedoman tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana suatu bisnis diharapkan untuk mencapai-nya. Misalnya seperti visi, misi, dan tujuan organisasi bisnis untuk semua orang.
5. Level 2: Tingkat Unit Bisnis, tingkat unit bisnis adalah tingkatan strategi khusus yang diterapkan untuk unit yang tentunya berbeda untuk unit bisnis yang berbeda pula. Unit bisa berupa produk atau saluran berbeda yang mempunyai operasi yang berbeda. Berbagai unit tersebut membentuk strategi untuk membedakan diri dari pesaing dengan memakai strategi kompetitif dan untuk menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan bisnis secara keseluruhan yang didefinisikan dalam strategi tingkat perusahaan.
6. Level 3: Tingkat Fungsional Strategi tingkat fungsional ini diaplikasikan atau diterapkan oleh berbagai departemen unit. Strategi ini terbatas pada tindakan yang dilakukan sehari-hari dan keputusan yang dibutuhkan untuk memberikan

strategi tingkat unit dan tingkat perusahaan untuk menjaga hubungan antara berbagai departemen, dan memenuhi tujuan fungsional untuk perusahaan.

2.6 Transformasi

Transformasi adalah sebuah proses perubahan secara berangsur-angsur sehingga sampai pada tahap ultimate, perubahan yang dilakukan dengan cara memberi respon terhadap pengaruh unsur eksternal dan internal yang akan mengarahkan perubahan dari bentuk yang sudah dikenal sebelumnya melalui proses menggandakan secara berulang-ulang atau melipatgandakan.

Menurut Nurgiyantoro (2010:18), transformasi adalah perubahan, yaitu perubahan terhadap suatu hal atau keadaan. Jika suatu hal atau keadaan yang berubah itu adalah budaya, budaya itulah yang mengalami perubahan.

Istanti, (2010:243) menambahkan bahwasanya pergeseran nuansa atau budaya itu pada hakikatnya merupakan bentuk transformasi yang mengikuti zaman dan pemikiran penyalinnya.

Menurut Sondang P. Siagian transformasi adalah perubahan yang bersifat terencana yang diarahkan pada tiga faktor organisasional, yaitu:

- a. struktur organisasi sebagai keseluruhan,
- b. proses manajemen, dan
- c. kultur organisasi.

Karena sifat dan bentuk sasarannya yaitu kelanjutan dan kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang sangat kompetitif di mana perubahan yang ingin diwujudkan melalui transformasi belum tentu perubahan yang bersifat pengembangan dan juga mungkin tidak menggunakan pendekatan yang sifatnya partisipatif.

Menurut Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, transformasi merupakan bagian dari manajemen perubahan yaitu merupakan jenis dari perubahan itu sendiri. Transformasi merupakan tipe perubahan yang mengharuskan sebuah organisasi untuk membuang atau menghilangkan keadaan yang sudah ada untuk diganti menjadi keadaan yang baru. Dalam setiap proses transformasi pastinya masing-masing organisasi atau perusahaan memiliki kendala bahkan tidak sedikit yang mengalami kegagalan.

John P. Kotter dalam buku *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* ada 8 tahapan yang dilalui agar sebuah organisasi sukses melakukan transformasi dengan rincian keterangan sebagai berikut:

1. Membangun kesepahaman tentang pentingnya transformasi.
2. Membentuk koalisi pemandu transformasi yang kuat
3. Membuat visi kedepan
4. Mengkomunikasikan visi
5. Memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi
6. Merencanakan dan menciptakan keberhasilan jangka pendek
7. Mengkonsolidasikan peningkatan transformasi dan menghasilkan lebih banyak perubahan
8. Mulai mengorganisir pendekatan baru dalam transformasi

Laseau 1980 yang dikutip oleh Sembiring 2006 memberikan kategori Transformasi sebagai berikut:

1. Transformasi bersifat Tipologikal (geometri) bentuk geometri yang berubah dengan komponen pembentuk dan fungsi ruang yang sama.
2. Transformasi bersifat gramatikal hiasan (ornamental) dilakukan dengan menggeser, memutar, mencerminkan, menjungkirbalikkan, melipat dll.
3. Transformasi bersifat refersal (kebalikan) pembalikan citra pada figur objek yang akan ditransformasi dimana citra objek dirubah menjadi citra sebaliknya.
4. Transformasi bersifat *distortion* (merancukan) kebebasan perancang dalam beraktifitas.

Habraken, 1976 yang dikutip oleh Pakilaran, 2006 (dalam <http://www.ar.itb.ac.id/wdp/> diakses pada tanggal 11 November 2013). menguraikan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya transformasi yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan identitas diri (*identification*) pada dasarnya orang ingin dikenal dan ingin memperkenalkan diri terhadap lingkungan.
2. Perubahan gaya hidup (*Life Style*) perubahan struktur dalam masyarakat, pengaruh kontak dengan budaya lain dan munculnya penemuan-penemuan baru mengenai manusia dan lingkuangannya.

3. Pengaruh teknologi baru timbulnya perasaan ikut mode, dimana bagian yang masih dapat dipakai secara teknis (belum mencapai umur teknis dipaksa untuk diganti demi mengikuti mode.

Andrew H. Van de Ven (1995) dalam tulisannya "*Exploring Development and Change*" berpendapat terdapat 4 teori dasar yang menjelaskan proses perubahan dalam suatu organisasi, keempat teori tersebut mempunyai *sequence* yang berbeda pada setiap even perubahan, dimana setiap kondisi atau keadaan digerakkan oleh motor-motor konsep yang berbeda dan dioperasikan dalam organisasi yang berbeda. Adapun proses atau *sequence* diungkap pada perubahan antara lain seperti:

1. *Transitions in individual job and career*
2. *Group Formation and Development*
3. *Organizational Innovation*
4. *Growth*
5. *Reorganization*
6. *Decline*

Lebih lanjut Van de Ven menjelaskan bahwa empat teori tersebut dapat menjelaskan proses perubahan yang dapat mewakili dari *sequence* yang berbeda dari peristiwa perubahan yang mempunyai penggerak konsep, operasional dan level organisasi yang berbeda, variasi tersebut telah dibangun suatu pluralisme teori yang telah tidak tercover untuk menjelaskan proses perubahan dan pengembangan organisasi.

Berbagai macam teori dan konsep yang diadopsi dari disiplin ilmu yang berbeda akan mendorong penggolongan perspektif yang memperkaya satu dengan yang lainnya. Beberapa pandangan dapat saling mempengaruhi diantara beberapa perspektif yang berbeda namun dapat membantu beberapa pengertian yang komprehensif tentang kehidupan organisasi sebab beberapa sudut pandang teoritik berusaha memandang secara parsial tentang fenomena yang kompleks sehingga akan membawa pada fokus pandangan yang kontras tentang perubahan (*change*) dan pengembangan (*development*)

Bertolak dari uraian diatas, diperlukan beberapa integrasi disamping juga tetap harus mempertahankan secara spesifik mengenai teori-teori alternatif tentang

perubahan (*change*) dan pengembangan (*development*), dari beberapa perbedaan tersebut akan terdapat peluang untuk mengembangkan teori baru yang lebih kuat dan lebih dapat menjelaskan mengenai perspektif yang telah ada. Pendekatan tersebut akan mempertahankan autentiknya perbedaan-perbedaan teori dan pada saat yang sama akan mempercepat konstruksi teori, dalam proses saling mempengaruhi antara teori-teori tersebut sehingga dapat menjadi lebih kuat dan leluasa dalam proses perubahan (*change*) dan pengembangan (*development*).

Lebih lanjut (Van de Ven & Poole, 1988); mengatakan bahwa teori perubahan sosial atau entitas biologi tersebut terdiri dari:

1. *Life Cycle*
2. *Teleological*
3. *Dialectica*
4. *Evolusioner*

Teori *Life Cycle*, merupakan teori daur. Dalam teori *life cycle* dianalogikan dengan pendekatan anatomis pada biologi yang meneliti secara berurutan mengenai perkembangan janin yang dimulai dari: Kelahiran, pertumbuhan remaja, dan kemunduran atau kematian. Teori *Teleological*, yang menjelaskan suatu pengembangan dengan teleologi atau doktrin filosofis bahwa entitas itu *purposefull* dan adaptif.

Transformasi merupakan suatu perubahan yang melalui proses bertahap sehingga sampai tahap yang diharapkan. Perubahan yang dilakukan dengan cara memberikan respon terhadap pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang dapat mengarahkan perubahan sesuai dengan tujuan organisasi (Kreitner and Kinicki, 2014).

Transformasi dalam organisasi ini menjadi suatu keharusan dari setiap organisasi (Handoko, 2012).

Oleh karena itu, para manager dan pembuat keputusan harus lebih memahami arah perusahaan agar tidak mengalami penurunan bisnis yang dapat merugikan perusahaan. Hal inilah yang menjadikan fungsi manajemen (dari perencanaan sampai pengawasan) sebagai tugas setiap SDM yang ada diorganisasi. Untuk dapat menjawab tantangan, organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk

mempelajari pola, tata nilai, dan strategi kerja baru sehingga perubahan ke arah yang lebih baik dapat terjadi.

Kreitner and Kinicki (2014) menyatakan bahwa transformasi dapat terjadi karena didasari oleh dua hal, yaitu faktor dari lingkungan internal organisasi dan faktor dari lingkungan eksternal organisasi. Faktor dari internal organisasi antara lain perubahan pada kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh pimpinan organisasi, perubahan tujuan organisasi, pengembangan wilayah dari kegiatan operasional organisasi, intensitas kegiatan organisasi yang semakin luas, tingkat pengetahuan dan kemampuan dari karyawan organisasi, sikap dan perilaku karyawan di organisasi, dan berbagai macam peraturan baru yang diterapkan di organisasi. Faktor dari lingkungan eksternal organisasi antara lain meliputi teknologi, kondisi ekonomi, kompetisi, kondisi sosial, dan kondisi politik. Tanpa adanya transformasi maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Hal ini dikarenakan organisasi tidak dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan internal maupun eksternalnya sehingga organisasi tidak dapat berkembang atau kalah saing.

Tidak mudah bagi suatu organisasi untuk mengupayakan transformasi (Uha, 2014). Transformasi baru akan benar-benar terlaksana dengan baik apabila seluruh bagian didalam organisasi ambil andil dalam upaya transformasi yang dilakukan. Kendala yang akan dihadapi organisasi dalam upaya transformasi adalah penolakan yang berasal dari individu maupun kelompok didalam organisasi. Oleh karena itu, Transformasi tidak bisa dilakukan tanpa perhitungan yang masak. Untuk menghadapi transformasi, organisasi perlu melakukan manajemen, yaitu manajemen perubahan yang berarti upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya transformasi di suatu organisasi.

Dalam proses melakukan transformasi, manajemen perubahan dinilai penting karena ekonomi global membawa pesaing dari berbagai tempat. Namun dalam kenyataannya proses perubahan yang terjadi tidak selalu mendapat respon positif. Khasali (2010) mengatakan bahwa tanpa adanya manajemen perubahan, perubahan tersebut tidak dapat dikelola dengan baik dan dapat berakibat fatal bagi organisasi.

Menurut Robbin (2014), manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memanajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan

pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi. Tanpa adanya manajemen perubahan, transformasi organisasi tidak dapat terlaksana. Karena transformasi yang tidak direncanakan belum tentu dapat berhasil, tetapi transformasi yang direncanakan kemungkinan besar dapat berhasil dengan lebih baik. Dengan menerapkan manajemen perubahan dalam melakukan transformasi, maka transformasi tersebut akan sukses.

Manajemen perubahan ditujukan untuk memberi jalan keluar yang sukses dengan cara yang terorganisasi dan menggunakan metode pengelolaan dampak perubahan pada sumber daya yang terlibat didalamnya (Wibowo, 2012). Terkait dengan pentingnya transformasi organisasi, penelitian ini akan menyajikan telaah literatur terkini terkait dengan transformasi organisasi dan manajemen perubahan.

Terdapat beberapa definisi mengenai manajemen perubahan. Definisi pertama yaitu:

Menurut Potts and LaMash (2004) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.

Selanjutnya definisi kedua menurut Uha (2014) manajemen perubahan adalah suatu pendekatan yang terstruktur, yang digunakan oleh individu maupun kelompok untuk membantu dalam proses transisi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang akan datang yang lebih baik. Sedangkan menurut Sangkala (2006), manajemen perubahan adalah proses penyesuaian yang dilakukan antara organisasi dengan pangsa pasar agar organisasi lebih responsif dan lebih efektif dengan para pesaingnya. Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses terstruktur yang dapat membantu individu maupun organisasi untuk mengimplementasikan perubahan yang lebih responsif dan lebih efektif.

Manajemen perubahan memiliki faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kesuksesannya. Kurniawan (2013) mengatakan, faktor-faktor penentu kesuksesan manajemen perubahan tersebut terdiri dari:

1. Soft faktor (*motivation, communication, dan leadership*) yang merupakan faktor-faktor yang tidak terukur.

2. *Hard faktor (duration, integrity, commitment, dan effort)* yang merupakan faktor-faktor yang terukur.

Burnes (2000) menyatakan bahwa terdapat empat fase utama dalam perubahan terencana, yaitu:

1. *Exploration phase* (fase eksplorasi) dimana perusahaan mencari dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan apabila telah ditentukan perusahaan harus memiliki komitmen terhadap sumber dayanya dalam merencanakan perubahan;
2. *Planning phase* (fase perencanaan) tahap selanjutnya mengenai pemahaman masalah dan kepentingan perusahaan tersebut.
3. *Action phase* (fase tindakan) pada tahap ini perusahaan mengimplementasikan perubahan yang telah disusun dari tahap-tahap sebelumnya;
4. *Integration phase* (fase integrasi) tahap ini dilakukan pada saat perubahan tersebut telah sukses diimplementasikan.

Kreitner and Kinicki (2014) menyebutkan dua faktor yang mendorong organisasi untuk berubah yaitu:

1. *External forces* (kekuatan eksternal) meliputi karakteristik demografis, kemajuan teknologi, perubahan pasar, dan tekanan sosial dan politik.
2. *Internal forces* (kekuatan internal) meliputi masalah sumber daya manusia dan perilaku atau keputusan manajerial.

Sementara itu, Robbins (2014) mengatakan bahwa faktor pendorong perubahan enam faktor pendorong perubahan yaitu:

1. Sifat tenaga kerja.
2. Teknologi.
3. Kejutan ekonomi
4. Persaingan
5. Kecenderungan sosial
6. Politik dunia.

Menurut Fullan (2004) menyatakan ada lima kunci tentang perubahan yaitu:

1. Perubahan bersifat cepat dan nonlinier sehingga dapat menyebabkan kekacauan
2. Apabila perubahan tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan masalah terhadap organisasi

3. Strategi perubahan harus terintegrasi dengan baik
4. Stakeholder utama dan budaya organisasi menjadi pertimbangan yang utama dalam melakukan perubahan organisasi
5. Perubahan tidak dapat dikontrol dengan mudah, namun dapat dipahami dan diberikan arahan dalam melakukan perubahan organisasi.

Tabel 2.3 Perbedaan Model Perubahan

Lewin (1951)	Kreitner&Kinicki (2014)	Tyagi (2000)
• <i>Unfreezing</i> (pencairan) adalah proses yang memfokuskan pada penciptaan motivasi untuk berubah • <i>Moving</i> (bergerak) adalah proses pembelajaran yang meliputi pemberian informasi baru, cara bekerja yang baru, dan pola pemikiran yang baru • <i>Refreezing</i> (pembekuan) adalah melakukan perilaku baru yang telah berubah.	• <i>Inputs</i> adalah pendorong atas terjadinya suatu perubahan. • <i>Target element of change</i> adalah komponen organisasi yang seharusnya diubah. • <i>Outputs</i> adalah hasil akhir yang diinginkan oleh organisasi dalam perubahan.	• Kekuatan untuk berubah. • Mengenal dan mendefinisikan perubahan. • Proses pemecahan masalah dalam perubahan. • Implementasi perubahan. • Mengukur, mengevaluasi, dan mengawasi hasil perubahan.

Walaupun dari beberapa ahli memiliki tahapan yang berbeda-beda, namun makna dari ketiga model perubahan adalah sama.

2.7 Penelitian Terdahulu

Terdapat banyak penelitian yang telah dilakukan terkait dengan manajemen perubahan.

Penelitian pertama dilakukan Gayani (2016) menggunakan sampel manajer yang berjumlah 8 orang dengan metode wawancara. Metode ini cukup sering digunakan untuk meneliti manajemen perubahan karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam peristiwa perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Penelitian Gayani (2016) menemukan bahwa agar dapat berlangsung dengan baik, diperlukan sinergi antara manajemen dan karyawan *outsourcing*. Karyawan

outsourcing seringkali dipandang sebagai karyawan yang kurang memiliki kontribusi pada perusahaan, sehingga sering diabaikan dalam proses manajemen perubahan. Akan tetapi, perubahan yang berhasil adalah perubahan yang dapat menggerakkan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi guna mencapai suatu tujuan.

Dalam penelitian Nada dan Nancy (2016), ditemukan hasil bahwa perubahan dalam organisasi akan dapat membawa dampak positif bagi karyawan. Akan tetapi, hal ini akan menjadi merugikan apabila pihak manajemen tidak dapat mengkomunikasikan visi perusahaan dengan baik kepada para bawahannya. Sehingga, komunikasi antara manajemen dengan karyawan merupakan hal yang sangat penting guna mendukung terselenggaranya perubahan.

Berdasarkan penelitian De Waal (2015), apabila dilaksanakan dengan baik, manajemen perubahan dapat mengubah sebuah perusahaan yang biasa menjadi luar biasa.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Viitala (2014) menemukan bahwa kunci dari terselenggaranya perubahan yang baik adalah kepemimpinan. Hal ini didasarkan pada penelitian yang menggunakan sampel para pimpinan perawat di rumah sakit.

Hal ini senada dengan penelitian Graeme (2014) kepada 50 staf dan eksekutif organisasi. Graeme (2014) menemukan bahwa kesuksesan perubahan sangat bergantung kepada tingkat keseriusan manajemen dalam menangani perubahan tersebut.

Berdasarkan jumlah dan jenis sampel, penelitian sebelumnya terkait dengan manajemen perubahan menggunakan sampel yang berbeda-beda.

Penelitian Al-moosa dan Sharts-hopko (2016) menggunakan sampel 4 divisi yang berjumlah 20 orang. Dalam penelitian Wadood, Gharlegghi, dan Samadi (2015), digunakan sampel manajerial dan non manajerial yang berjumlah 167 orang. Banyaknya jumlah sampel ini dikarenakan penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel karyawan sebanyak 21 orang juga digunakan oleh Waal and Heijtel (2015). He and Baruch (2009) memilih manajer yang berjumlah 10 orang sebagai sampel penelitiannya. Sedangkan Lacey (2009) menggunakan manajer keamanan berjumlah 5 orang sebagai sampel penelitian.

Mayoritas penelitian terdahulu terkait dengan manajemen perubahan menggunakan pendekatan kualitatif, seperti yang telah dilakukan oleh Gayani (2016), Waal and Heijtel (2015), Viitala (2014), Boglind, Hallsten, and Thilander (2011), Bhatnagar et al. (2010), He and Baruch (2009), dan Lacey (2009).

Sedangkan Wadood, Gharleghi, and Samadi (2015) menggunakan kuesioner sebagai instrumen dalam penelitiannya. Penggabungan dua pendekatan yaitu kualitatif dan kuantitatif digunakan oleh Al-moosa dan Sharts-hopko (2016) serta Cocks (2014) yang menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara dalam penelitiannya. Terkait dengan hasil penelitian, Al-moosa and Sharts-hopko (2016) menyatakan bahwa ketidakpercayaan karyawan disebabkan kurangnya komunikasi tentang perubahan itu sendiri. Waal and Heijtel (2015) menyatakan hasil penelitiannya bahwa 75 persen dari intervensi perubahan sangat efektif diterapkan, dan 25 persennya tidak efektif. Viitala (2014) menyatakan bahwa kunci suksesnya pimpinan adalah SDM yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Cocks (2014) menyatakan hasil penelitiannya bahwa kegagalan yang terjadi dalam perubahan disebabkan oleh kurang fokusnya manajerial dalam menangani perubahan tersebut.

Hasil penelitian yang dinyatakan oleh Boglind, Hallsten, and Thilander (2011) adalah manajemen konsultan menjadi peran utama dalam perubahan organisasi. Bhatnagar et al. (2010), menyatakan hasil penelitiannya bahwa keberhasilan perubahan terjadi apabila fokus terhadap kepercayaan dan rasa memiliki para karyawannya. He and Baruch (2009) menyatakan bahwa perubahan yang dilakukan organisasi berfungsi sebagai pemicu untuk meningkatkan identitas organisasi.

Lacey (2009) menyatakan hasil penelitiannya bahwa banyak organisasi yang gagal melakukan keamanan informasi dalam perubahan disebabkan ketidaksadaran organisasi itu sendiri. Secara umum, ringkasan hasil penelitian terdahulu dapat dilampirkan.

Tabel 2.4 Penelitian terdahulu

	Nirodha Gayani (2016)	Nada dan Nancy (2016)
--	------------------------------	------------------------------

Latar Belakang Masalah	Mengembangkan suatu kerangka kerja bagi para profesional untuk meningkatkan praktek <i>outsourcing</i> dengan mengintegrasikan manajemen perubahan.	Pendidikan tinggi sedang mengalami perubahan yang konstan
Sample	Manajer berjumlah 8 orang	Perwakilan 4 divisi berjumlah 20 orang
Variabel	Manajemen Perubahan	Manajemen perubahan
Instrumen	Wawancara	Kuisisioner, FGD, dan wawancara
Metode	Kualitatif	Kualitatif
Hasil	Dari hasil yang didapat ditemui berbagai perbedaan pendapat antar <i>outsourcing</i> untuk mencapai keberhasilan perubahan, para manajer harus mengelola perubahan tersebut dengan baik	Perubahan yang dilakukan berdampak positif pada karyawan namun ketidakjelasan visi dapat merugikan. Ketidakpercayaan karyawan disebabkan kurangnya komunikasi tentang perubahan.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

	Shahana, Behrooz, Behrang (2015)	Andre de Waal (2015)
Latar Belakang Masalah	Adanya kegagalan penerapan manajemen perubahan. Sehingga ingin mengidentifikasi apakah peran manajerial, inovasi teknologi, dan gaya kepemimpinan memiliki dampak pada perubahan manajemen.	Konsep <i>high-performance organization</i> (HPO) telah diminati antar organisasi yang ingin mengungguli pesaing mereka dan yang ingin bisnisnya terus berlanjut. Namun, hal ini tidak didukung dengan kejelasan literatur terhadap perubahan organisasi. perubahan yang secara efektif mengubah "Organisasi biasa" menjadi luar biasa.
Sample	Karyawan manajerial dan non manajerial	Karyawan berjumlah 21 orang
Variabel	X1: Manajemen perubahan Y1: Profesional	HPO dan Proses Perubahan
Instrumen	Kuesioner	Wawancara
Metode	Kuantitatif	Kualitatif
Hasil	Adanya hubungan yang signifikan antara manajemen perubahan dengan profesionalisme kerja.	75 persen dari intervensi perubahan efektif bila diterapkan dan 25 persennya tidak efektif

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

	Riitta	Graeme (2014)
Latar Belakang Masalah	Perubahan tidak hanya lahir dari kepemimpinan saja, namun kepemimpinan juga dapat melahirkan perubahan	Metode Efektif untuk merancang penilaian proyek dan menyesuaikan alat diagnostik untuk organisasi dari beberapa industry telah dikembangkan.
Sample	Pimpinan perawat	Eksekutif organisasi dan beberapa staff berjumlah 50 orang
Variabel	Transformasi kepemimpinan	Manajemen perubahan
Instrumen	Wawancara	Wawancara dan kuisioner
Metode	Kualitatif	Kualitatif
Hasil	Kepemimpinan yang berbeda pada dua titik sejarah dan situasional akan memiliki pola memimpin yang berbeda pula. Kunci kesuksesan kepemimpinan adalah SDM yang ada didalam organisasi.	Kegagalan yang terjadi dalam perubahan disebabkan oleh kurang fokusnya manajerial dalam menangani perubahan tersebut.

Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu

	Anders Boglind, Freddy dan Per Thilander (2011)	Jyotsna Bhatnagar (2010)
Latar Belakang Masalah	Praktek kerja yang dilakukan SDM dengan mengadopsi model perubahan belum sesuai dengan teori perubahan organisasi	Perubahan yang terjadi secara cepat di India membuat organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Organisasi dituntut untuk berubah mengikuti perkembangan zaman yang begitu dinamis
Sample	Manajer dan <i>stakeholder</i> berjumlah 192 orang	Manajer dan <i>stakeholder</i> berjumlah 192 orang
Variabel	Sumber daya manusia dan perubahan organisasi	Sumberdaya manusia dan perubahan organisasi
Instrumen	Wawancara	Wawancara
Metode	Kualitatif	Kualitatif
Hasil	Seluruh organisasi (tujuh organisasi) menggunakan perubahan sumber daya manusia. Manajemen konsultan menjadi peran utama dalam perubahan organisasi. Dengan mengemukakan solusi, organisasi dapat menghasilkan motivasi	Keberhasilan perubahan terjadi apabila fokus pada membangun kepercayaan dan rasa memiliki para karyawan, membangun kinerja yang berorientasi tinggi dan memperbaiki kualitas.

Tabel 2.8 Penelitian Terdahulu

	Hongwei Dia dan Yehuda Baruch (2009)	David Lacey (2009)
Latar Belakang Masalah	Ketidakjelasan identitas organisasi apabila organisasi tersebut sedang mengalami perubahan manajemen.	Kegagalan dan faktor penentu keberhasilan dalam pendekatan kontemporer untuk mengubah budaya organisasi
Sample	Manajer berjumlah 10 orang	Manajer keamanan berjumlah 5 orang
Variabel	Perubahan organisasi, identitas organisasi	Perubahan organisasi
Instrumen	Wawancara	Wawancara
Metode	Kualitatif	Kualitatif
Hasil	Perubahan yang terjadi pada suatu organisasi, terutama regulasi dan praktek perubahan, berfungsi sebagai pemicu untuk meningkatkan arti penting dari masalah identitas, ambiguitas, kepemimpinan dan budaya organisasi.	Banyak organisasi yang gagal melakukan keamanan informasi dalam mengubah budaya organisasi karena ketidaksadaran organisasi itu sendiri. Sehingga organisasi dapat menggunakan pendekatan baru untuk manajemen keamanan informasi yang menggabungkan teori dan teknik yang diambil dari psikologi dan pemasaran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Tempat penelitian akan di lakukan di kantor pusat Yayasan Muslim Asia di Jakarta, Jl. Slamet riyadi IV No.11, RT.009 RW.004, Kebon Manggis Kecamatan Matraman, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, 13150 dan Kantor Cabang Operasional Jakarta, di Jakarta, Jl. Bambu Apus I RT.001 RW.001 No. 01 Kelurahan Bambu Apus Kecamatan Cipayung Jakarta-Timur, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, 13890. Waktu penelitian akan di dilaksanakan di rentang waktu Juni-September 2020.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini berperspektif kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus intrinsik. Metode tersebut digunakan karena sesuai dengan penelitian ini, yaitu kasus transformasi dari nirlaba menjadi bentuk *profit oriented* dengan menerapkan strategi dan kebijakan bisnis, peneliti memiliki daya tarik langsung pada kasus tersebut.

Stake berpendapat bahwa kasus bukan sekedar objek biasa, melainkan kasus diteliti karena karakteristiknya yang khas. Stake (dalam Denzin & Lincoln, 2009: 299) memaparkan, secara umum tidak semua peristiwa merupakan sebuah kasus. Menurutnya, kasus itu spesifik. Bahkan, kasus terkait dengan keberfungsian secara spesifik. Stake menjelaskan studi kasus bukan sebuah pilihan metodologis, melainkan lebih sebagai pilihan objek yang hendak diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha mendapatkan penjelasan spesifik mengenai latar belakang lahirnya bentuk baru organisasi yang bersifat *profit oriented*, perubahan internal dalam manajemen dan pengaruh kebijakan atas perubahan tersebut, hingga aspek bisnis

3.3 Informan Penelitian

Menurut Bungin (2007:107) informan penelitian didalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana langkah yang di tempuh peneliti agar data atau informasi dapat diperolehnya. Karena dalam bahasan ini yang paling penting adalah bagaimana peneliti menentukan informan dan bagaimana peneliti mendapatkan

informan. Adapun informan penelitian yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

a. Informan yang terlibat secara langsung

Informan yang terlibat secara langsung dalam penelitian ini yaitu Pimpinan Yayasan Muslim Asia, Staff dan Pimpinan Cabang Operasional Yayasan Muslim Asia.

b. Informan yang tidak terlibat secara langsung

Informan yang tidak terlibat langsung dalam penelitian ini adalah Mitra Yayasan Muslim Asia dalam menjalankan program dan dosen Cabang Operasional yang dianggap pantas untuk di jadikan informan penelitian sekaligus paham tentang permasalahan yang di hadapi Yayasan Muslim Asia.

Pemilihan subjek penelitian tersebut didukung oleh pernyataan Spradley (dalam Bssrowi 2008: 188) mengenai pemilihan subjek penelitian yang baik harus memperhatikan kondisi sebagai berikut:

1. Mereka sudah cukup lama dan intensif menyatu dalam kegiatan atau bidang kajian yang dijadikan penelitian.
2. Mereka terlibat penuh dengan kegiatan atau bidang tersebut.
3. Mereka memiliki cukup waktu untuk dimintai informasi.

Berdasarkan apa yang dipaparkan oleh Basrowi sesuai dengan pemilihan subjek yang telah ditetapkan oleh peneliti dengan bantuan dari pihak setempat. Jumlah informan secara keseluruhan berjumlah 19 orang dengan pengkategorian sebagai berikut:

1. Kategori pertama, peneliti akan memilih sebagai informan dalam teknik analisis SWOT berjumlah 16 (enam belas) orang.

Tabel 3.1 Daftar Informan Kategori Pertama (Analisis SWOT)

No	Nama	Jabatan	Unit Kerja	Kota	Pend
1	AM. Furqon, Lc. M.Si	Mitra YMA	PERSIS	Jakarta	S2
2	Achmad Yaman	Pembina Yayasan	YMA	Jakarta	S2
3	Alit Rosad Nurdin, Lc. MA	Kacab.Operasional	Cab. OP	Jakarta	S2
4	Nuramin, SE	Bendahara Cabang	YMA	Makassar	S1
5	Luasa Almin.SE	Akuntan	YMA	Palu	S1
6	Zikri Rahmani, S.E.I, ME	Akuntan	YMA	Palembang	S2
7	Dedi, SE	Akuntan	YMA	Batam	S1

No	Nama	Jabatan	Unit Kerja	Kota	Pend
8	Romi Surapalapa, SE	Administrator	YMA	Jakarta	S2
9	Sunardi B. Iman, Lc. M.Kom.I	Akademisi UBA	Cab. OP	Jakarta	S2
10	Ahmad Mujib, M.Pd.I	Akademisi UBA	Cab. OP	Jakarta	S3
11	Ahmad Adnan LC.MA.	Akademisi UBA	Cab. OP	Jakarta	S3
12	Firdaus, Lc. MA	Akademisi UBA	Cab. OP	Jakarta	S2
13	Tono Sutiana, S.Pd	Kabid Administrasi	Cab. OP	Jakarta	S1
14	Jamaludin Al afgani, S.Pd	Kabid keuangan	Cab. OP	Jakarta	S1
15	Rizkiyah	Kabid Administrasi	Dzinnurain	Jakarta	S1
16	Usmanta	Kepala Security	Cab. OP	Jakarta	General

2. Kategori kedua, adalah informan kunci untuk mendapatkan data primer berjumlah 3 (tiga) orang.

Tabel 3.2 Daftar Informan Kunci

No	Nama	Jabatan	Unit Kerja	Kota	Pend
1	AM. Furqon, Lc. M.Si	Mitra YMA	PERSIS	Jakarta	S2
2	Ahmad Faisal, SE. M.M	Direktur YMA	YMA	Jakarta	S2
3	Alit Rosad Nurdin, Lc. MA	Kacab.Operasional	Cab. OP	Jakarta	S2

3.4 Instrumen Penelitian

Untuk memperoleh data dari lapangan dapat digunakan melalui pedoman wawancara, observasi lapangan maupun dokumentasi yang didukung oleh peralatan yang mendukung seperti kamera, *voice recorder* dan peralatan tulis. Peneliti melakukan wawancara kepada informan inti dan menggunakan kuisioner kepada informan kategori pertama

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian menggunakan beberapa instrumen atau alat yang dapat dipakai sebagai pengumpul data agar data lebih akurat. Teknik pengumpulan data merupakan “langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data”. Sugiyono (2011: 224)

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui:

- a. Studi literatur

Mengumpulkan data-data melalui literatur, jurnal, internet maupun bacaan yang berkaitan dengan topik penelitian.

b. Observasi

Mengumpulkan data berdasarkan pada pengamatan langsung kepada gejala fisik objek penelitian.

c. Interview

Interview atau wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung yang dilakukan saat wawancara. Wawancara dilakukan langsung bertatap muka ataupun melalui telephone. Wawancara adalah cara paling fleksibel untuk mengumpulkan data untuk memperkuat data saat observasi yaitu baru menilai tempat yang akan di teliti. Dari wawancara peneliti bahkan mendapatkan data yang lebih banyak.

d. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2008: 240) yaitu mengumpulkan dokumen baik yang berbentuk tulisan, gambar, maupun karya-karya monumental dari seseorang. Laporan Tahunan Yayasan Muslim Asia, Laporan Audit internal maupun eksternal.

3.6 Analisis Data

Untuk menjawab identifikasi masalah yang pertama untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan bisnis terhadap Yayasan Muslim Asia untuk bertransformasi dari nirlaba menjadi *profit oriented*, dilakukan uji analisis faktor melalui Matrix SWOT dan Analitical Hierarchi Process (AHP)

3.6.1 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2001), analisis SWOT adalah suatu identifikasi faktor strategis secara sistematis untuk merumuskan strategi. Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai tujuan (Porter: 1985). Sedangkan menurut Freddy Rangkuty (2001: 183) strategi adalah perencanaan induk yang *comprehensive* yang menjelaskan bagaimana mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Faktor

Tahapan pertama dalam analisis SWOT adalah dengan melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal di lingkungan Yayasan Muslim Asia yang secara signifikan membawa pengaruh positif maupun negatif dalam menentukan kebijakan dan strategi transformasi. Cara yang digunakan untuk melakukan identifikasi faktor adalah:

a. Rapat Umum/ Rapat Koordinasi

Rapat ini di hadiri oleh seluruh Pimpinan Cabang Operasional berjumlah 20 orang, Seluruh Administrator Cabang Operasional berjumlah 20 orang dan seluruh akuntan Cabang Operasional berjumlah 20 orang. Di moderatori dan di pimpin oleh Direktur dan Pembina Yayasan Muslim Asia. Pembahasan di dalam rapat tersebut adalah tentang koordinasi kondisi dan permasalahan yayasan, rencana *problem solving* atau penyelamatan organisasi dan Strategi jangka pendek tentang penyelesaian kondisi dan permasalahan yayasan.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan sebagai alat *re-checking* atau pembuktian terhadap identifikasi faktor internal dan eksternal yang dihasilkan melalui rapat koordinasi sebelumnya dengan peserta seluruh Pimpinan dan Administrator Cabang Operasional serta Akuntan. Wawancara secara lebih mendalam dan terarah menghasilkan identifikasi faktor internal dan eksternal yang akan menjadi kajian data analisis SWOT. Wawancara dilakukan ke Informan inti sebanyak 3 (tiga) orang. Langkah awal ini adalah sangat penting karena hasil identifikasi faktor internal maupun eksternal ini akan di jadikan dasar untuk melakukan analisis berikutnya.

2. Menentukan Bobot Faktor

Dalam analisis SWOT langkah kedua adalah menganalisis faktor internal dan eksternal. Kemudian dilakukan pendekatan analisis SWOT dengan interaksi matrik IFAS dan EFAS, untuk mengambil dan menentukan pilihan yang paling strategis dan dominan menurut skala prioritasnya

a. Membuat Kuisisioner

Faktor internal dan eksternal yang sudah diidentifikasi, kemudian disusun sebuah kuisisioner sebagai sarana untuk mendapatkan penilaian dari responden terhadap faktor-faktor yang telah dirumuskan. Rumusan penilaian

faktor-faktor yang telah diidentifikasi selanjutnya akan di bagi menjadi dua bagian yaitu:

- a) Penilaian terhadap prestasi faktor. Skala yang di berikan terhadap prestasi faktor adalah antara 1 sampai dengan 9, dengan keterangan sebagai berikut:
 1. Skala 1 berarti amat sangat buruk
 2. Skala 2 berarti sangat buruk
 3. Skala 3 berarti buruk
 4. Skala 4 berarti sedikit buruk
 5. Skala 5 berarti netral
 6. Skala 6 berarti sedikit baik
 7. Skala 7 berarti baik
 8. Skala 8 berarti sangat baik
 9. Skala 9 berarti amat sangat baik
- b) Penilaian Urgensi (tingkat kepentingan). Penilaian ini di ukur dengan skala sebagai berikut:
 1. Skala a berarti prioritas amat sangat penting dilakukan penanganannya
 2. Skala b berarti prioritas penting untuk dilakukan penanganannya
 3. Skala c berarti prioritas kurang penting dilakukan penanganannya
 4. Skala c berarti prioritas tidak penting dilakukan

3. Menentukan Responden

Tahap selanjutnya setelah kuisisioner disusun adalah menentukan responden yang akan mengisi kuisisioner tersebut. Penentuan responden dilakukan dengan mempertimbangkan posisi di Yayasan Muslim Asia dalam pengambilan atau menentukan keputusan dan kebijakan strategis, dan juga atas dasar pemahaman terhadap permasalahan yang terjadi. Serta Stakeholder lainnya yang mempunyai kepentingan terhadap kebijakan dan strategi yayasan Muslim Asia. Nama dan jumlah responden dapat di lihat pada tabel 3.1.

4. Menganalisis Data

Setelah responden mengisi kuisioner maka akan didapatkan persepsi ahli faktor internal dan faktor eksternal yang ada di lingkungan Yayasan Muslim Asia, kemudian akan di dapat tabel indikator faktor internal dan eksternal, seperti yang dijelaskan pada tabel 3.3. Langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi unsur-unsur yang dikategorikan sebagai kekuatan (*strength*), kelemahan (*Weakness*), Kesempatan atau peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) di lingkungan Yayasan Muslim Asia.

Tabel 3.3 Indikator Faktor Analisis SWOT

Penilaian terhadap indikator-indikator Internal dan Eksternal	
Faktor Internal	Faktor Eksternal
Faktor 1	Faktor 1
Faktor 2	Faktor 2
Faktor 3	Faktor 3
Faktor 4	Faktor 4
Faktor 5 dan seterusnya	Faktor 5 dan seterusnya

(<https://www.makalah-nkp.com/2018/03/analisis-swot-panduan-ifas-efas-sfas.html>)

Setelah Faktor internal dikelompokkan menjadi kelompok kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dan faktor eksternal di kelompokkan menjadi kelompok peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), langkah selanjutnya adalah menghitung IFAS-EFAS elemen SWOT dengan cara sebagai berikut:

a. Menghitung IFAS

- 1) Masukkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada tabel IFAS di tabel 3.3 kolom 1. Susun 5 faktor dari kekuatan dan 5 faktor kelemahan (Freddy rangkuty, 2001:22)
- 2) Berikan bobot masing masing faktor strategis pada kolom 2 dengan skala 1,00 (sangat penting) sampai 0,00 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total =1,00 (Diklat Spama, 2000 :13) Faktor-faktor itu di beri bobot disarakan pgaruh posisi strategis (freddy Rangkuti,2001:22)
- 3) Berikan rating pada kolom 3 untuk masing masing faktor dengan skala mulai 10 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut variabel yang di analisis. Variabel yang berifat positif (semua

variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai 6 sampai 10 dengan membandingkan terhadap rata-rata pesaing utama). Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya jika kelemahan besar sekali (dibandingkan dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedang jika nilai kelemahannya rendah/ dibawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya adalah 5.

- 4) Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah)
- 5) Jumlah skor pembobotan pada kolom 4, untuk memperoleh total skor bobot faktor yang dianalisis. Nilai total ini menunjukkan bagaimana variabel yang di analisis bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.
- 6) Total ini menunjukkan bagaimana variabel yang dianalisis bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 3.4 Analisis SWOT IFAS

FAKTOR STRATEGIS INTERNAL (IFAS)	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan			
Faktor 1	0,101	6	Bobot x Rating
Faktor 2	0,104	7	Bobot x Rating
Faktor 3	0,096	7	Bobot x Rating
Faktor 4	0,090	6	Bobot x Rating
Faktor 5	0,100	6	Bobot x Rating
Kelemahan			
Faktor 1	0,105	2	Bobot x Rating
Faktor 2	0,101	2	Bobot x Rating
Faktor 3	0,099	2	Bobot x Rating
Faktor 4	0,103	2	Bobot x Rating
Faktor 5	0,095	1	Bobot x Rating
TOTAL	1,00		Jumlah BXR

b. Menghitung EFAS

- 1) Masukkan faktor-faktor peluang dan ancaman pada tabel EFAS, kolom 1 tabel 3.3. Susun 5 faktor dari peluang dan 5 faktor dari ancaman (Freddy Rangkyu, 2001:22)
- 2) Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut

jumlahnya tidak melebihi dari skor total =1,00 (Diklat Spama, 2000:13). Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pada dapatnya memberikan dampak pada faktor strategis

- 3) Berikan rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 1- (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan. Variabel yang berifat positif (semua variabel yang termasuk kategori peluang) diberi nilai 6 sampai dengan 10 dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Jika ancaman besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/dibawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 5.
- 4) Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah)
- 5) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan faktor yang dianalisis. Nilai Total ini menunjukkan bagaimana reaksi faktor strategis eksternalnya. Tabel 3.5 Analisis SWOT EFAS

Tabel 3.5 Analisis SWOT EFAS

FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL (EFAS)	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang			
Faktor 1	0,113	8	Bobot x Rating
Faktor 2	0,100	6	Bobot x Rating
Faktor 3	0,105	8	Bobot x Rating
Faktor 4	0,093	8	Bobot x Rating
Faktor 5	0,097	8	Bobot x Rating
Ancaman			
Faktor 1	0,097	2	Bobot x Rating
Faktor 2	0,095	3	Bobot x Rating
Faktor 3	0,103	3	Bobot x Rating
Faktor 4	0,101	4	Bobot x Rating
Faktor 5	0,096	2	Bobot x Rating
TOTAL	1,00		Jumlah BXR

5. Merumuskan Strategi

Dari hasil analisis SWOT akan di hasikan empat alternatif Strategi (Rangkuti,2004) yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh manajemen perusahaan.

1. Strategi SO (*Strenght-Opportunity*)-Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Jadi jika perusahaan memiliki kelemahan maka perusahaan harus mampu mengatasi kelemahan tersebut, sedangkan jika perusahaan menghadapi ancaman maka perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)- Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadangkala perusahaan menghadapi kesulitan dalam memanfaatkan peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal, oleh karena itu tergantung bagaimana manajemen perusahaan untuk menggunakan strategi tersebut.
3. Strategi ST (*Strenght-Threat*) - Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*) - Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan (defensif) dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya, ia harus berjuang untuk tetap hidup bertahan.

Tabel 3.6 Matrik Faktor IFAS-EFAS SWOT

IFAS EFAS	<i>STRENGHT (s)</i>	<i>WEAKNESS(w)</i>
	Strategi SO	Strategi WO

THREAT (T)	Strategi ST	Strategi WT
-------------------	-------------	-------------

Dari Matrik tersebut akan di peroleh 4 pilihan yang dapat diambil oleh pemegang pengambilan keputusan sebagai strategi pilihan yang tentu saja di tentukan setelah mempertimbangkan potensi, kondisi dan dengan kendala yang ada.

Kemudian dari interaksi strategi tersebut akan di dapatkan Matrik SWOT – Interaksi IFAS-EFAS seperti yang di gambarkan pada tabel 3.7

Tabel 3.7 Matriks SWOT Interaksi IFAS-EFAS

EFAS \ IFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi SO 1. Strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. 2. Strategi agresif 3. Keunggulan Komparatif	Strategi WO 1. Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. 2. Strategi Orientasi putar balik 3. Investasi/ Disvestasi
Ancaman (T)	Strategi ST 1. Strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk mengatasi ancaman 2. Strategi Diversifikasi 3. Mobilisasi	Strategi WT 1. Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman 2. Strategi defensif 3. Kontrol kerusakan/ strategi riskan

Sumber : Nining I Soesilo 2002

3.6.2 Analytical Hierarchy Proses (AHP)

Selanjutnya dengan AHP alternatif pilihan yang paling strategis dan dominan hasil analisis SWOT dilakukan pemilihan skala prioritas kepentingannya diantara permasalahan yang dikemukakan setiap levelnya yang akan di rekomendasikan sebagai alternatif strategi kebijakan. *Analytical Hierarchy Proses* (AHP) menggunakan hirarki yang menguraikan permasalahan yang kompleks menjadi elemen-elemen yang lebih sederhana. Hirarki dari metode ini dapat di bagi menjadi Tujuan

keputusan (Goal), Kriteria-kriteria (sasaran) dan alternatif-alternatif (strategi yang dihasilkan). Langkah dalam melakukan analisis AHP adalah sebagai berikut:

1. Menyusun Kuisioner dan Responden

Pengisian kuisioner bertujuan untuk menjangking pendapat dan persepsi responden sebagai *expert* untuk menghasilkan data primer. Responden yang dipilih berdasarkan pengetahuan dan pemahaman responden terhadap permasalahan yang sedang di teliti.

Sedangkan untuk penentuan jumlah *expert* yang di tunjuk atau diisyaratkan sebagai responden untuk memberikan penilaian pada kuisioner AHP yang sebenarnya sangat relatif. Kualitas *expert* satu orang bisa yang benar benar menguasai permasalahan bisa jadi memberikan hasil yang lebih baik daripada penilaian banyak responden yang tidak terlalu memahami permasalahan. Namun apabila jumlah responden terlalu sedikit dan apabila penilaian yang di berikan bias, maka hasil analisis akan menjadi kurang baik.

Untuk menghindari hal tersebut, maka *expert* yang dipilih jumlahnya tidak terlalu sedikit sehingga apabila ada penilaian yang janggal dapat di netralkan dengan penilaian rata-rata sejumlah *expert*. Pada penelitian ini, *expert* yang akan diminta untuk menjadi responden kuisioner AHP sebanyak 3 orang, yaitu Direktur Yayasan Muslim Asia, Direktur Cabang Operasional dan Mitra Yayasan Muslim Asia.

2. Pembobotan Strategi Analisis SWOT

Pembobotan dilakukan dengan kaidah pembobotan bahwa:

- a. Nilai bobot berkisar 0-1 atau antara 0%-100% jika kita menggunakan presentase.
- b. Jumlah total bobot semua kuisioner perbandingan intensitas harus bernilai 1 atau (100%)
- c. Tidak ada bobot bernilai negatif

3. Menentukan Nilai Prioritas

Tabel 3.8 Skala Perbandingan Secara Bersamaan

Skala	Penjelasan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya (<i>equal importance</i>)	Kedua elemen yang dibandingkan memberikan kontribusi yang sama besar untuk mencapai tujuan.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>moderate importance</i>)	Pengalaman dan penilaian agak sedikit menyukai sebuah elemen daripada elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>essential/ strong importance</i>)	Pengalaman dan penilaian lebih kuat menyukai sebuah elemen daripada elemen lainnya.
7	Elemen yang satu sangat lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>very strong importance</i>)	Sebuah elemen sangat lebih disukai daripada elemen yang lainnya, dominasinya terlihat nyata dalam keadaan yang sebenarnya
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>extreme importance</i>)	Sebuah elemen mutlak lebih kuat disukai dari yang lainnya dan berada pada tingkat tertinggi.
2,4,6,8	Merupakan angka kompromi diantara penilaian diatas	Bila kompromi diperlukan diantara dua pertimbangan/penilaian

4. Pembobotan Strategi Hasil AHP

Tabel 3.9 Bobot Strategi Kebijakan Hasil AHP

N O	KRITERIA	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	BOBOT	PROSENTASE
1	Citra	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	0,129	13%
2	Brand	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	0,106	11%
3	Kualitas SDM	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	0,086	9%
4	Program & Jaringan	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	0,090	9%
5	pengalaman	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	0,077	8%
6	kanal digital	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	0,095	10%
7	jaringan alumni	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	0,057	6%
8	trend	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	0,084	8%

N O	KRITERIA	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	BOBOT	PROSENTASE
	pengembangan			
9	transformasi	Nilai Eigen/ Jumlah Kriteria	0,136	14%

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Alhamdulillah pada bab ini akan di sampaikan dengan menguraikan hasil penelitian dilapangan dalam rangka menilai kebijakan dan strategi yang di ambil pada Yayasan Muslim Asia untuk bertransformasi dari nirlaba menjadi *profit oriented*, Berdasarkan tujuan penelitian yang telah di sampaikan sebelumnya yaitu merumuskan kebijakan bisnis serta strategi pada Yayasan Muslim Asia.

4.1 Gambaran Umum Yayasan Muslim Asia

4.1.1 Profil Yayasan Muslim Asia

Yayasan Muslim Asia, adalah murni organisasi sosial *nonprofit* dan non politik. Yayasan Muslim Asia telah berjalan sejak tahun 1992 dan didirikan secara resmi di Jakarta pada tahun 2002. Yayasan Muslim Asia telah memiliki surat rekomendasi dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), Departemen kehakiman, Departemen Agama, Departemen Sosial, Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. Yayasan Muslim Asia aktif dalam kegiatan-kegiatan sosial, dakwah, kesehatan, dan pendidikan.

Visi Yayasan Muslim Asia adalah mencapai layanan optimal dan solusi efektif bagi masyarakat dengan efisiensi maksimal. Misi Yayasan Muslim Asia adalah menyebarkan etika Islam, agama kasih sayang, melalui pendidikan dan layanan kemanusiaan. Program yang dikelola oleh yayasan Yayasan Muslim Asia yang berkantor pusat di Jakarta, Jl. Slamet riyadi IV No.11, RT.009 RW.004, Kebon Manggis Kecamatan Matraman, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, 13150 adalah:

1. Yayasan Muslim Asia mengelola 20 program pendidikan bahasa arab dan studi Islam yang tersebar di seluruh Indonesia.

Tabel 4.1 Program Pendidikan Yayasan Muslim Asia

No	Keterangan	Kota
1	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Hasan Bin Ali	Samarinda
2	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Said Batam	Batam
3	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abu Ubaidah	Medan

4	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abdurrahman	Malang
5	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Saad	Palembang
6	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Al Birr	Makassar
7	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Az Zubair Pdg	Padang
8	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Bilal Bin rabbah	Sorong
9	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Utsman	Jakarta
10	Mahad Thalhah bin Ubaidillah	Palu
11	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Ali bin Abitalib	Yogyakarta
12	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Umar	Surabaya
13	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abu Bakar	Solo
14	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Al Imarat	Bandung
15	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Husain	Gorontalo
16	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Khalid	Mataram
17	Mahad Alkhansa	Pontianak
18	Yayasan Muslim Asia QQ Ma'had Al Khazim	Ternate
19	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Asy Syafii	Palangkaraya
20	Yayasan Muslim Asia/ College Affairs	Purwokero

Sistem manajemen yang dipakai adalah sentralisasi dan kepemimpinan otokrasi untuk semua aspek baik Sistem Informasi Akuntansi maupun Sistem Informasi Manajemen.

a. Keuangan.

Pendapatan yang di peroleh dari pembayaran siswa maupun pendapatan usaha lainnya disetor seluruhnya ke Kantor Pusat (Yayasan Muslim Asia). Operasional bulanan (*petty cash*) di bayarkan dari kantor pusat dengan jumlah tetap setiap bulannya. Sedangkan biaya program seperti gaji, perbaikan dan pemeliharaan di ajukan setiap bulannya dengan jumlah sesuai dengan pengajuan setelah *direview* oleh bendahara Yayasan Muslim Asia yang telah mendapatkan otorisasi dari Direktur, Pembina dan Sekretaris Yayasan.



Gambar 4.1 Satuan Biaya Per Program

No	Mahad	Old Student	New Student	Student Cost per Semester	Subsidy/Old Student	Total AMCF Subsidy for I'dad Lughowiv	Total Expenses for I'dad Lughowiy	Percentage of Cost Covered by AMCF Subsidy
1	Bandung	514	200	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 154.200.000	Rp 214.200.000	71,99%
2	Jakarta	216	100	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 64.800.000	Rp 94.800.000	68,35%
3	Jakarta (Dzinnurain)	74	25	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 22.200.000	Rp 29.700.000	74,75%
4	Purwokerto	130	50	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 39.000.000	Rp 54.000.000	72,22%
5	Medan	411	70	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 123.300.000	Rp 144.300.000	85,45%
6	Palangkaraya	90	70	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 27.000.000	Rp 48.000.000	56,25%
7	Gorontalo	119	65	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 35.700.000	Rp 55.200.000	64,67%
8	Samarinda	110	60	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 33.000.000	Rp 51.000.000	64,71%
9	Mataram	207	100	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 62.100.000	Rp 92.100.000	67,43%
10	Palu	265	75	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 79.500.000	Rp 102.000.000	77,94%
11	Pontianak	97	60	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 29.100.000	Rp 47.100.000	61,78%
12	Sorong	85	30	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 25.500.000	Rp 34.500.000	73,91%
13	Makassar	842	300	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 252.600.000	Rp 342.600.000	73,73%
14	Palembang	207	75	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 62.100.000	Rp 84.600.000	73,40%
15	Surabaya	139	100	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 41.700.000	Rp 71.700.000	58,16%
16	Yogyakarta	249	100	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 74.700.000	Rp 104.700.000	71,35%
17	Solo	400	150	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 120.000.000	Rp 165.000.000	72,73%
18	Batam	153	30	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 45.900.000	Rp 54.900.000	83,61%
19	Sidoarjo	134	35	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 40.200.000	Rp 50.700.000	79,29%
20	Padang	245	64	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 73.500.000	Rp 92.700.000	79,29%
21	Malang	195	70	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 58.500.000	Rp 79.500.000	73,58%
22	Ternate	137	60	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 41.100.000	Rp 59.100.000	69,54%
Total Student		5019	1889	Total Donation for I'dad Lughov		Rp 1.505.700.000	Rp 2.072.400.000	71,55%

Gambar 4.2 Cash Flow Yayasan Muslim Asia

Total AMCF Donation for Education

Rp1.723.237.236

Tabel 4.2 Biaya Program Pengabdian Masyarakat Setiap Bulan

No	Keterangan	Kota	Jumlah (Rp)
1	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abu Ubaidah	Medan	42.228.245
2	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Saad	Palembang	14.049.720
3	Mahad Alkhansa (BMI)	Pontianak	14.756.600
4	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Al Imarat	Bandung	7.368.060
5	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Khalid	Mataram	16.838.850
6	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Al Birr	Makassar	73.615.685
7	Yayasan Muslim Asia QQ Ma'had AL KAZHIM	Ternate	29.146.975
8	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Bilal Bin rabbah	Sorong	31.547.665
Total			229.551.800

Tabel 4.3 Biaya Program Pendidikan Setiap Bulan

No	Keterangan	Kota	Jumlah (Rp)
1	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Hasan Bin Ali	Samarinda	35.941.000
2	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Said Batam	Batam	54.204.000
3	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abu Ubaidah	Medan	73.138.000
4	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abdurrahman	Malang	48.283.000
5	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Saad	Palembang	50.614.000
6	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Al Birr	Makassar	125.000.000
7	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Az Zubair Pdg	Padang	65.132.341
8	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Bilal Bin rabbah	Sorong	34.220.000
9	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Utsman	Jakarta	74.376.000
10	Mahad Thalhah bin Ubaidillah	Palu	71.300.000
11	Yayasan Muslim Asia / Ma'had Ali bin Abitalib	Yogyakarta	57.063.000
12	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Umar	Surabaya	82.324.000
13	Yayasan Muslim Asia/ Ma'had Abu Bakar	Solo	79.552.000
14	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Al Imarat	Bandung	93.057.000
15	Yayasan Muslim Asia/ Mahad Husain	Gorontalo	35.268.000
16	Yayasan Muslim Asia / Mahad Khalid	Mataram	56.460.070
17	Mahad Alkhansa (BMI)	Pontianak	34.272.000
18	Yayasan Muslim Asia QQ Ma'had Al Khazim	Ternate	49.675.664
19	Yayasan Muslim Asia / Mahad Asy Syafii	Palangkaraya	35.216.000
20	Yayasan Muslim Asia / College Affairs	Purwokero	27.366.000
Total			1.182.462.075

Tabel 4.4 Biaya Program Kemanusiaan Setiap Bulan

No	Keterangan	Jumlah (Rp)
1	Muslim Asia Yys / Pusat Kemanusiaan Jawa Barat	26.006.751
2	Yayasan Muslim Asia / Pusat Kemanusiaan Jawa Timur	21.096.441
3	Yayasan Muslim Asia / Ma'had Abu Ubaidah Medan	20.470.465
Total		67.573.657

Tabel 4.5 Biaya Program Kapal Kemanusiaan Setiap Bulan

No	Keterangan	Kota	Jumlah (Rp)
1	Yayasan Muslim Asia / Mahad Bilal Bin rabbah	Sorong	39.219.600
2	Yayasan Muslim Asia QQ Ma'had AL KAZHIM	Ternate	29.349.000
3	Mahad Alkhansa	Pontianak	40.972.655
4	Yayasan Muslim Asia / Pusat Kemanusiaan	Makassar	43.333.500
5	Yayasan Muslim Asia / Mahad Asy Syafii	Palangkaraya	22.811.667
6	MUSLIM ASIA YYS / Kapal Kemanusiaan	Kendari	35.549.000
7	Yayasan Muslim Asia / Ma'had Hasan Bin Ali	Samarinda	29.973.625
Total			241.209.047

b. Manajemen

Program Jangka pendek maupun jangka panjang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat melalui Rapat Tahunan yang diikuti oleh seluruh Direktur Cabang Operasional dan Administrator

c. Pelaporan

Pelaporan Keuangan dilaporkan ke Bendahara Kantor Pusat setiap tanggal 5 setiap bulannya melalui *box.com* dan ke *Mega.nz* untuk pelaporan manajemen setiap tanggal 5 setiap bulannya.

2. Hingga tahun 2015, Yayasan Muslim Asia juga sudah mengelola 82 Pusat Pendidikan Penghapal Alquran di berbagai Kota di Indonesia dari Aceh hingga Papua dengan jumlah mahasiswa 2199 orang dan lulusan sebanyak 1102 orang.
3. Yayasan Muslim Asia bekerja sama dengan Muhammadiyah Sidoarjo dan Universitas Muhammadiyah Makassar menyelenggarakan Program Studi Akhwal Syakhsiyyah (S1).
4. Yayasan Muslim Asia juga mempunyai Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam (S1 KPI) yang berlokasi di Universitas Muhammadiyah Makassar, Palu, Mataram, Palembang, Jogjakarta, dan STAI PERSIS Bandung dan Jakarta.
5. Yayasan Muslim Asia mempunyai jaringan Radio Insania yang berfungsi sebagai media pembelajaran siswa dan propaganda media untuk da'i Yayasan Muslim Asia. Lokasi Radio Insania berlokasi di Makassar, Palu, Gorontalo, Ternate, Sorong dan Mataram.

6. Pusat kemanusiaan Yayasan Muslim Asia, didirikan pada tahun 2016 membantu pemerintah dalam tanggap bencana serta membantu dan menyalurkan bantuan kepada para korban bencana alam.

Sulsel dan AMCF Jalin Kerjasama Bidang Kemanusiaan

Mustafa Layong

Senin, 28 Januari 2019 - 22:45 WIB



Wakil Gubernur Sulsel, Andi Sudirman Sulaiman (tengah). Foto : Dok/SINDOnews

Gambar 4.3 Pusat Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia



Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Jajaki Kerja Sama Aksi Tanggap Darurat Bencana di Jabar

Gambar 4.4 Pusat Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia

7. Kapal kemanusiaan Yayasan Muslim Asia adalah salah satu lembaga yang dibentuk untuk menunjukkan kepedulian terhadap kondisi masyarakat Indonesia,

terutama terhadap mereka yang tinggal di pulau-pulau terpencil yang memiliki akses terbatas pada kebutuhan sehari-hari.



Gambar 4.5 Kapal Kemanusiaan Yayasan Muslim Asia

8. Panti asuhan Yayasan Muslim Asia mempunyai program perawatan untuk anak-anak yatim piatu yang membutuhkan di panti asuhan yang telah dibangun, apakah mereka dikelola oleh AMCF atau bahkan organisasi swasta. Yayasan Muslim Asia mentransfer dana dari donatur yang bersedia menjadi orang tua asuh bagi 2.590 anak yatim piatu yang membutuhkan yang saat ini bersekolah dari tingkat sekolah dasar hingga sekolah menengah atas.

Yayasan merupakan sebuah organisasi nirlaba yang idealis dan banyak yang mengkategorikan kegiatan-kegiatannya termasuk kegiatan mulia, karena ruang lingkup kegiatannya di bidang sosial, kemanusiaan, keagamaan, pendidikan, memerlukan dana untuk operasional kegiatan-kegiatan tersebut, sedangkan di sisi lain yayasan tidak diperkenankan untuk mencari keuntungan dari kegiatannya. Namun kondisi yang dihadapi oleh Yayasan Muslim Asia dengan adanya pernyataan donor

utama atas ketidak sanggupannya untuk melanjutkan pembiayaan, membawa yayasan menuju kepada suatu ketidakpastian yang semakin umum, bulat dan utuh.

4.1.2 Struktur Organisasi Yayasan Muslim Asia

**STRUKTUR ORGANISASI
YAYASAN MUSLIM ASIA
(ASIA MUSLIM CHARITY FOUNDATION / AMCF)**

Dewan Pengurus

Ketua : Ahmad Faisal Siregar, S.E., M.M.
Sekretaris : H. Abdu Rahman, M.Ag
Bendahara : Sulaiman, S.E

Pelaksana Kegiatan

Koordinator Administratif Proyek	: H. Muhammad Romli, S.E., M.M.
Koordinator Administratif Dakwah	: Akhyar Rosidi, Lc., M.A
Koordinator Administratif Pendidikan	: Nuwile Ard Khiyari, S.Pd
Koordinator Administratif Kapal Kemanusiaan	: Taufan Darmawan, S.E., M.M
Koordinator Administratif Panti Asuhan	: Taufiq Pramilo Koto, S.E
Koordinator Administratif Tahfizh Al Quran	: Akhyar Rosidi, Lc., M.A
Koordinator Administratif Pusat Kemanusiaan	: Nuwile Ard Khiyari, S.Pd
Kepala Bagian Personalia	: Rizal Lazuardi, B.Dec.Sc.
Kepala Bagian Media Kreatif dan Radio	: Andriaji, S.Kom
Desain Grafis	: Ridwan Firmansyah, S.E
Videographer	: Sasdirais Nurdin, S.E
Media Digital	: Ardi Wahyudi, S.Pd
Fund Raiser	: Yuan Fatkhu Rizqi, S.Pd
Kepala Bagian Inventaris	: Ahmad Safari, A.Md.Kom
Akuntan	: Wisnu Eka Wardana, S.E
Akuntan	: Fahrureza Alikaimansyah, S.E

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Perumusan Strategi Kebijakan dengan Analisis Swot

Langkah-langkah yang di lakukan dengan metode analysis SWOT adalah sebagai berikut :

4.2.1.1 Informan Penelitian

Tabel 4.6 Daftar Informan Kategori Pertama (Analisis SWOT)

No	Nama	Jabatan	Unit Kerja	Kota	Pend
1	AM. Furqon, Lc. M.Si	Mitra YMA	PERSIS	Jakarta	S2
2	Achmad Yaman	Pembina Yayasan	YMA	Jakarta	S2
3	Alit Rosad Nurdin, Lc. MA	Kacab.Operasional	Cab. OP	Jakarta	S2
4	Nuramin, SE	Bendahara Cabang	YMA	Makassar	S1
5	Luasa Almin.SE	Akuntan	YMA	Palu	S1
6	Zikri Rahmani, S.E.I, ME	Akuntan	YMA	Palembang	S2
7	Dedi, SE	Akuntan	YMA	Batam	S1
8	Romi Surapalapa, SE	Administrator	YMA	Jakarta	S2
9	Sunardi B. Iman, Lc. M.Kom.I	Akademisi UBA	Cab. OP	Jakarta	S2
10	Ahmad Mujib, M.Pd.I	Akademisi UBA	Cab. OP	Jakarta	S3
11	Ahmad Adnan LC.MA.	Akademisi UBA	Cab. OP	Jakarta	S3
12	Firdaus, Lc. MA	Akademisi UBA	Cab. OP	Jakarta	S2
13	Tono Sutiana, S.Pd	Kabid Administrasi	Cab. OP	Jakarta	S1
14	Jamaludin Al afgani, S.Pd	Kabid keuangan	Cab. OP	Jakarta	S1
15	Rizkiyah	Kabid Administrasi	Dzinnurain	Jakarta	S1
16	Usmanta	Kepala Security	Cab. OP	Jakarta	General

1. Kategori kedua, adalah informan kunci untuk mendapatkan data primer berjumlah 3 (tiga) orang.

Tabel 4.7 Daftar Informan Kunci

No	Nama	Jabatan	Unit Kerja	Kota	Pend
1	AM. Furqon, Lc. M.Si	Mitra YMA	PERSIS	Jakarta	S2
2	Ahmad Faisal, SE. M.M	Direktur YMA	YMA	Jakarta	S2
3	Alit Rosad Nurdin, Lc. MA	Kacab.Operasional	Cab. OP	Jakarta	S2

4.2.1.2 Identifikasi Faktor

Tahapan pertama dalam analisis SWOT adalah dengan melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal di lingkungan Yayasan Muslim Asia yang secara signifikan membawa pengaruh positif maupun negatif dalam menentukan kebijakan dan strategi transformasi. Cara yang digunakan untuk melakukan identifikasi faktor adalah:

a. Rapat Umum/ Rapat Koordinasi

Rapat ini di hadiri oleh seluruh Pimpinan Cabang Operasional berjumlah 20 orang, Seluruh Administrator Cabang Operasional berjumlah 20 orang dan seluruh akuntan Cabang Operasional berjumlah 20 orang. Di moderatori dan di pimpin oleh Direktur dan Pembina Yayasan Muslim Asia. Pembahasan di dalam rapat tersebut adalah tentang koordinasi kondisi dan permasalahan yayasan, rencana *problem solving* atau penyelamatan organisasi dan Strategi jangka pendek tentang penyelesaian kondisi dan permasalahan yayasan.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan sebagai alat *re-checking* atau pembuktian terhadap identifikasi faktor internal dan eksternal yang dihasilkan melalui rapat koordinasi sebelumnya dengan peserta seluruh Pimpinan dan Administrator Cabang Operasional serta Akuntan. Wawancara secara lebih mendalam dan terarah menghasilkan identifikasi faktor internal dan eksternal yang akan menjadi kajian data analisis SWOT. Wawancara dilakukan ke Informan inti sebanyak 3 (tiga) orang. Langkah awal ini adalah sangat penting karena hasil identifikasi faktor internal maupun eksternal ini akan di jadikan dasar untuk melakukan analisis berikutnya.

1. Wawancara dengan Direktur Yayasan Muslim Asia, Ahmad Faisal Siregar, SE. M.M melalui sambungan Telphon (terlampir dalam Artefak Fisik)
2. Wawancara dengan Mitra Yayasan Muslim Asia, AM Furqon, Lc. M.Si Sekretaris Ketua Umum PP PERSIS.



Gambar 4.6 Wawancara Mitra Yayasan Muslim Asia

3. Wawancara dengan Direktur Cabang Operasional, Alit Rosad Nurdin, Lc. M.A



Gambar 4.7 Wawancara Mitra Yayasan Muslim Asia

4.2.1.3 Perumusan Faktor

Pemindaian lingkungan dilakukan dengan memonitor, mengevaluasi dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam Yayasan Muslim Asia. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi

faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan Yayasan Muslim Asia.

1. Perumusan Faktor Internal dan Faktor eksternal

Berdasarkan hasil pengumpulan data faktor internal maupun eksternal yang di peroleh berdasarkan hasil *re-checking* melalui wawancara diperoleh elemen faktor-faktor internal dan eksternal.

Tabel 4.8 Identifikasi Faktor Internal

No	Faktor Internal
1	Citra yang positif dimasyarakat, Tata Kelola keuangan yang dipercaya dan teraudit di KAP
2	Brand yang tinggi karena menggunakan kurikulum LIPIA
3	Kualitas SDM yang unggul
4	Program dan jaringan kerjasama serta kemitraan dengan pemerintah dan organisasi lainnya
5	Berpengalaman dalam pengelolaan program dan kemitraan dan didukung manajemen training SDM
6	Tidak mempunyai manajemen strategi pendanaan
7	Kurangnya penghargaan terhadap SDM.
8	Tergantung dengan donatur tunggal
9	Program yang terikat sehingga tidak leluasa dan menghambat pengembangan program
10	Tingkat drop out setiap awal semester sebesar 30%

Tabel 4.9 Identifikasi Faktor Eksternal

No	Faktor Eksternal
1	Membangun kanal digital untuk berinteraksi dengan Mitra atau netizen dan publikasi
2	Pemberdayaan alumni dan jaringan bisnis alumni untuk pengembangan Yayasan
3	Peluang pengembangan program berdasarkan trend permintaan dan kebutuhan pasar/ masyarakat.
4	Transformasi bentuk yayasan ke bentuk yang lebih budaya lokal (tidak identik dengan asing),
5	Peluang merjer atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai Visi dan misi yang sama
6	Perubahan regulasi pengiriman dana dari negara donor yang menghambat kiriman dana
7	Kehilangan donatur yang menghambat kinerja dan program (berhenti donasi)
8	Tidak mempunyai legalitas – dalam program pendidikan

No	Faktor Eksternal
9	Rata-rata Mahasiswa masuk Kategori Keluarga Ekonomi Menengah ke Bawah
10	Persaingan organisasi/ lembaga sejenis yang sudah mulai tumbuh karena kemudahan informasi dan peluang pasar
11	Kondisi pandemik covid-19 yang mengurangi kemampuan donor utama dalam mensupport program dan operasional

Hasil dari penilaian responden yang kami lakukan, maka faktor-faktor internal dan eksternal dapat di kategorikan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Tabel 4.10 Penilaian Responden Faktor Internal dan Eksternal

No	Nama Lengkap (dengan titel akdemi)	No Kontak (WA)	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
R1	Ahmad Furqon, Lc Msi	81308133300	S	S	S	S	S	W	W	W	T	W	O	O	O	O	O	W	A	W	W	A	A
R2	Achmad Yaman, Lc MA	81808777225	S	S	S	S	S	T	W	W	T	W	O	O	O	S	O	T	W	W	W	A	A
R3	Alit Rosad Nurdin, Lc MA	81381718534	S	S	S	O	O	T	W	W	W	W	O	O	O	O	O	T	A	W	W	A	A
R4	Nur Amin, S.E	81241044490	S	S	S	S	S	W	W	W	T	W	O	S	O	S	S	T	W	W	W	A	A
R5	Luasa Amin, S.E	85255739959	S	S	S	O	S	W	W	W	T	W	O	S	O	S	S	T	A	W	W	A	A
R6	Zikri Rahman, S.E.I, M.E	85764440049	S	S	O	S	S	W	W	W	T	W	O	S	O	S	S	T	A	W	W	A	A
R7	Dedi	81275054287	S	S	S	O	S	W	W	W	T	W	O	S	O	S	S	T	W	W	W	A	A
R8	Romi	8561890777	S	S	S	O	O	T	W	W	W	W	O	O	O	O	O	T	A	W	W	A	A
R9	Sunardi Bashri Imam, Lc M.kom.I	8121319241	S	S	S	S	S	W	W	W	W	W	O	O	O	O	O	T	A	A	A	A	A
R10	Ahmad Mujib, S.Pd M.Pd.I	81212547724	S	S	S	S	S	W	W	W	W	W	O	O	O	O	O	T	A	A	A	A	A
R11	Ahmad Adnan, Lc M.A	8170783470	S	S	S	S	S	W	W	T	W	W	O	O	O	O	O	W	A	W	W	A	A
R12	Firdaus, Lc M.A	81386054487	S	S	S	S	S	T	W	T	W	W	O	S	O	S	O	T	A	W	W	A	A
R13	Jamaludin, S.Pd	8976135425	S	S	S	S	S	T	W	W	T	W	O	S	O	O	O	T	A	W	W	A	A
R14	Tono Sutiana	85211918423	S	S	S	S	S	W	W	W	T	W	O	S	O	O	O	T	W	W	W	A	A
R15	Rizkiyah	89516646465	S	S	S	O	S	W	W	W	T	W	O	S	O	O	O	T	W	W	W	A	A
R16	Usmanta	85213000473	S	S	S	O	S	T	W	W	T	W	O	O	S	O	O	T	A	W	W	W	A

Tabel 4.11 Penilaian Responden Faktor Internal

No	Faktor Internal	S	W	O	T
I1	Citra yang positif dimasyarakat, Tata Kelola keuangan yang dipercaya	16	0	0	0
I2	Brand kurikulum LIPIA	16	0	0	0
I3	Kualitas SDM yang unggul	15	0	1	0
I4	Program dan jaringan kerjasama serta kemitraan dengan pemerintah dan organisasi lainnya	10	0	6	0
I5	Berpengalaman dalam pengelolaan program dan kemitraan dan didukung manajemen training SDM	14	0	2	0
I6	Tidak mempunyai manajemen strategi pendanaan	0	10	0	6
I7	Kurangnya penghargaan terhadap SDM.	0	16	0	0
I8	Tergantung dengan donator tunggal	0	14	0	2
I9	Program yang terikat sehingga tidak leluasa dan menghambat pengembangan program	0	6	0	10
I10	Tingkat drop out setiap awal semester sebesar 30%	0	16	0	0
E8	Tidak mempunyai legalitas – dalam program pendidikan	0	14	0	2
E9	Rata-Rata Mahasiswa masuk Kategori Keluarga Ekonomi Menengah ke Bawah	0	14	0	2

Tabel 4.12 Penilaian Responden Faktor Internal

No	Faktor Eksternal	S	W	O	T
E1	Membangun kanal digital untuk berinteraksi dengan mitra atau netizen dan publikasi	0	0	16	0
E2	Pemberdayaan alumni dan jaringan bisnis alumni untuk pengembangan Yayasan	8	0	8	0
E3	Peluang pengembangan program berdasarkan trend permintaan dan kebutuhan pasar/ masyarakat.	1	0	15	0
E4	Transformasi bentuk yayasan ke bentuk yang lebih budaya lokal (tidak identik dengan asing),	6	0	10	0
E5	Peluang merger atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai Visi dan misi yang sama	4	0	12	0
E6	Perubahan regulasi pengiriman dana dari negara donor yang menghambat kiriman dana	0	2	0	14
E7	Kehilangan donator yang menghambat kinerja dan program (berhenti donasi)	0	5	0	10
E10	Persaingan organisasi/ Lembaga sejenis yang sudah mulai tumbuh karena kemudahan informasi dan peluang pasar	0	0	0	16
E11	Kondisi pandemik covid-19 yang mengurangi kemampuan donor utama dalam mensupport program dan operasional	0	0	0	16

Tabel 4.13 Hasil Kuisioner Penilaian Responden Faktor Internal

No	Faktor Internal	Bobot	Kriteria
1	Citra yang positif dimasyarakat, Tata Kelola keuangan yang dipercaya dan teraudit di KAP	9,00	S
2	Brand yang tinggi karena menggunakan kurikulum LIPIA	8,81	S
3	Kualitas SDM yang unggul	8,81	S
4	Program dan jaringan kerjasama serta kemitraan dengan pemerintah dan organisasi lainnya	8,50	S
5	Berpengalaman dalam pengelolaan program dan kemitraan dan didukung manajemen training SDM	8,81	S
6	Tidak mempunyai manajemen strategi pendanaan	1,06	W
7	Kurangnya penghargaan terhadap SDM.	1,00	W
8	Tergantung dengan donatur tunggal	2,00	W
9	Program yang terikat sehingga tidak leluasa dan menghambat pengembangan program	1,69	W
10	Tingkat drop out setiap awal semester sebesar 30%	1,63	W
Total Jumlah Rata-rata		5,13	

Tabel 4.14 Hasil Kuisioner Penilaian Responden Faktor Eksternal

No	Faktor Eksternal	Bobot	Kriteria
----	------------------	-------	----------

No	Faktor Eksternal	Bobot	Kriteria
1	Membangun kanal digital untuk berinteraksi dengan Mitra atau netizen dan publikasi	6,9	O
2	Pemberdayaan alumni dan jaringan bisnis alumni untuk pengembangan Yayasan	7,13	O
3	Peluang pengembangan program berdasarkan trend permintaan dan kebutuhan pasar/ masyarakat.	7,81	O
4	Transformasi bentuk yayasan ke bentuk yang lebih budaya lokal (tidak identik dengan asing),	7,44	O
5	Peluang merjer atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai Visi dan misi yang sama	8,81	O
6	Perubahan regulasi pengiriman dana dari negara donor yang menghambat kiriman dana	8,81	T
7	Kehilangan donatur yang menghambat kinerja dan program (berhenti donasi)	1,31	T
8	Tidak mempunyai legalitas – dalam program pendidikan	1,25	W
9	Rata-rata Mahasiswa masuk Kategori Keluarga Ekonomi Menengah ke Bawah	4,00	W
10	Persaingan organisasi/ lembaga sejenis yang sudah mulai tumbuh karena kemudahan informasi dan peluang pasar	4,50	T
11	Kondisi pandemik covid-19 yang mengurangi kemampuan donor utama dalam mensuport program dan operasional	2,69	T
Total Jumlah Rata-rata		4,98	

4.2.1.4 Pembobotan Faktor-faktor IFAS-EFAS

Berdasarkan perhitungan rata-rata dari seluruh faktor internal adalah sebesar 5,13. Faktor-faktor internal kemudian akan di kelompokkan sebagai kekuatan (*strength*) yang nilai rata-ratanya diatas nilai tolak ukur, dan faktor internal yang nilai rata-ratanya di bawah nilai tolak ukur yang selanjutnya akan di kelompokkan sebagai kelemahan (*weakness*).

Tabel 4.15 Pembobotan Faktor Internal Kekuatan (*Strenght*)

No	Faktor Internal	Average
1	Citra yang positif dimasyarakat, Tata Kelola keuangan yang dipercaya dan teraudit di KAP	9,00
2	Brand yang tinggi karena menggunakan kurikulum LIPIA	8,81
3	Kualitas SDM yang unggul	8,81
4	Program dan jaringan kerjasama serta kemitraan dengan pemerintah dan organisasi lainnya	8,50

Faktor Kekuatan (*Strength*)

1. Citra yang positif dimasyarakat, tata Kelola keuangan yang dipercaya dan teraudit di KAP, Yayasan Muslim Asia telah berjalan sejak 1992 dengan nama Albir, adalah murni organisasi sosial *nonprofit* dan nonpolitik. Visi Yayasan Muslim Asia adalah mencapai layanan optimal dan solusi efektif bagi masyarakat dengan efisiensi maksimal. Misi Yayasan Muslim Asia adalah menyebarkan etika islam, agama kasih sayang melalui pendidikan dan layanan kemanusiaan.

Program pendidikan Yayasan Muslim Asia bekerjasama dengan Muhammadiyah dan Persatuan Islam (PERSIS) menyelenggarakan Program Pendidikan Bahasa Arab dan Studi Islam. Tujuan program pendidikan ini adalah untuk menghasilkan akademisi dan praktisi dakwah yang memiliki pengetahuan yang mendalam tentang Islam, mampu menggali dan mengembangkan nilai-nilai khazanah keislaman, dan terampil berbahasa arab, baik sebagai alat komunikasi maupun bahasa primer referensi-referensi keilmuan Islam.

Program yang dikelola oleh Yayasan Muslim Asia yang berkantor pusat di Jakarta, Jl. Slamet riyadi IV No.11, RT.009 RW.004, Kebon Manggis Kecamatan Matraman, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, 13150. Keterlibatan Yayasan Muslim Asia dalam mencerdaskan masyarakat melalui program pendidikan dengan menggandeng dua organisasi besar yaitu PERSIS dan Muhammadiyah, menjadikan Yayasan Muslim Asia begitu dekat dengan masyarakat dan mempunyai kedudukan tersendiri. Peneliti pun pernah merasakan naik bis gratis Ciamis-Jakarta karena memakai jaket Manajemen Yayasan Muslim Asia. Efek positif dari sebuah citra dan kedudukan di mata masyarakat.

Yayasan Muslim Asia juga mempunyai citra yang positif karena bebas kategori yayasan radikal. Sejarah kelam peristiwa 9/11/2001 di Amerika, ditanggapi oleh Amerika Serikat dengan pernyataan perang terhadap teroris yang di klaim sebagai pelaku yang bertanggung jawab atas kerugian yang besar baik jiwa (2.753 orang tewas) dan material (US\$ 123 miliar) (kean,2002:285, 290-291,293) Jurnal Sospol, Vol 3 No,2 halaman 21-42).

Indonesia, oleh tokoh politik Indonesia Hamzah Haz menyampaikan bahwa tidak ada terorisme di Indonesia. Pernyataan ini disampaikan di dalam masjid sehari setelah peristiwa 9/11 di Amerika. Secara internal Indonesia mengeluarkan berbagai peraturan dan undang-undang misalnya Perpu No.01 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Terorisme, dan Perpu No.02 tahun 2002 tentang pemberantasan tindak pidana terorisme dan UU No.15/2002, serta pembentukan Lembaga Anti Terorisme misalnya Densus 88 dan CTCD (*the counter- Terrorism Coordinating Desk*) melalui instruksi Presiden No.04 tahun 2002 (Wise, 2005:8).

Secara internal Yayasan Muslim Asia secara terbuka mempersilahkan untuk di nilai, dan alhamdulillah Yayasan Muslim Asia terbukti bebas kategori yayasan radikal setelah utusan dari TNI dan POLRI yang terjun langsung mengikuti program pendidikan yang dilaksanakan oleh Yayasan Muslim Asia selama hampir dua tahun (satu semester program pengenalan bahasa arab dan empat semester program Bahasa arab dan studi Islam).

Hal yang paling penting adalah, Yayasan Muslim Asia mempunyai tata kelola keuangan yang dipercaya dan teraudit di Kantor Akuntan Publik Indonesia (KAP). Sehingga Mitra, masyarakat dapat melihat bahwa dana yang di peroleh benar-benar berasal dari sumber yang jelas dan terukur. Demikian juga halnya dengan penyaluran dana yang di gunakan dengan prinsip efisien dan seefektif mungkin dengan hasil yang maksimal

2. Brand yang tinggi karena menggunakan kurikulum LIPIA

Yayasan Muslim Asia menyadari betul akan pentingnya *Branding*. Yayasan Muslim Asia mengapsi *Cultural Branding* yang bertujuan untuk menciptakan reputasi di kalangan pencari ilmu agama, Organisasi keagamaan maupun kebangsaan. Yayasan Muslim Asia hanya dalam 18 tahun sudah dikenal dan mempunyai citra di masyarakat, jaminan kualitas dan *prestise* sehingga nama Yayasan Muslim Asia (AMCF) menjadi mudah di ingat. Sehingga hal ini menjadi satu-satunya pembeda dengan kompetitor lainnya.

3. Kualitas SDM yang unggul

Model atau gaya kepemimpinan yang di jalankan oleh Yayasan Muslim Asia adalah otokratis. Top level manajemen sangat mendominasi didalam

pengambilan keputusan, kebijakan dan aturan. Gagasan dan usulan dari bawahan akan sangat dibatasi.

Penulis mendapati bahwa gaya kepemimpinan yang otokratis mempunyai keuntungan sebagai berikut:

- 1) Pengambilan keputusan yang cepat
- 2) Memberikan dorongan dalam produktifitas
- 3) Menghasilkan hasil yang konsisten
- 4) Mempunyai kejelasan dalam rantai komando. Dari model kepemimpinan ini maka di hasilkan SDM yang unggul, cepat dalam proses penyelesaian tugas, konsisten dan independen dari level manajemen manapun ketika menjalankan perintah atau tugas.
4. Program dan jaringan kerjasama serta kemitraan dengan pemerintah dan organisasi lainnya

Branding yang kuat, sistem tata kelola keuangan yang baik dan teraudit di KAP, bebas dari tuduhan kelompok radikal menjadikan AMCF mudah melakukan kerjasama dan komitmen dengan pihak lainnya maupun pemerintah baik pusat maupun daerah.

5. Berpengalaman dalam pengelolaan program dan kemitraan dan didukung manajemen training SDM.

Yayasan Muslim Asia menyelenggarakan pelatihan nasional untuk divisi keuangan dan manajemen pengambilan keputusan satu kali setiap tahunnya. Hal ini dilakukan guna menjaga kualitas SDM dan Informasi sistem manajemen secara langsung serta pemaparan dan evaluasi mengenai Visi Misi Yayasan Muslim Asia.

Dalam kurun waktu 18 tahun Yayasan Muslim Asia telah berhasil membangun pusat pendidikan di seluruh pelosok Indonesia. Suatu pencapaian yang hanya bisa dilakukan oleh organisasi dalam hal ini Yayasan Muslim Asia yang telah teruji berhasil dan berpengalaman.

Faktor Kelemahan (*Weakness*)

- a. Tidak mempunyai manajemen strategi pendanaan

Setiap program yang ada di Yayasan Muslim Asia di donasi oleh satu atau beberapa donatur. Bila ada 20 cabang artinya ada 20 orang/ keluarga/ perusahaan yang mendanai program. Sifat donasi ini tidak tetap namun mengikat, Tidak tetap artinya, tidak ada komitmen atau perjanjian yang kuat tentang pembiayaan program, sehingga ada ketidakpastian program jangka panjang. Mengikat artinya ada laporan yang harus di sampaikan tentang pencapaian setiap program ke masing masing donatur.

Posisi ini menjadikan bahwa Yayasan Muslim Asia sebagai organisasi yang memiliki resiko tinggi dalam hal kepastian pedanaan. Yayasan Muslim Asia memiliki kesalahan yang fatal karena mengabaikan jumlah dana yang di butuhkan dan akhirnya akan mengalami kesulitan dan sulit berkembang.

b. Kurangnya penghargaan terhadap SDM.

Kurangnya manajemen dalam memperhitungkan kebutuhan biaya program dan operasional, memaksa yayasan untuk menjalankan program dengan modal yang seminim mungkin, sehingga reward, tunjangan Kesehatan, gaji yang memadai, bagi karyawan sebagai prioritas kedua.

c. Tergantung dengan donatur tunggal

Strategi yang di jalankan Yayasan Muslim Asia adalah pendekatan donatur. Selama masih ada yang menjamin kebutuhan dana untuk program, Yayasan Muslim Asia hanya berperan sebagai pelaksana program dan bukan sebagai penggagas strategi. Kelemahan Yayasan Muslim Asia masih terjadi sampai saat ini.

d. Program yang terikat sehingga tidak leluasa dan menghambat pengembangan program

Donasi yang di sampaikan bersifat terikat, karakter budaya donatur terkadang tidak menginginkan campur tangan pihak lain dalam keberlangsungan program. Hal ini menyulitkan manajemen dalam melakukan inovasi dan pengembangan lebih lanjut

e. Tingkat *dropout* setiap awal semester sebesar 30%

Biaya yang murah, sekitar 300.000, kemudahan mengakses fasilitas penunjang pendidikan tidak semuanya di dimanfaatkan sepenuhnya oleh beberapa kalangan. *Brand* yang kuat menjadikan Yayasan Muslim Asia sebagai batu loncatan dan

transit beberapa pihak dalam mencapai tujuan yang sebenar-benarnya. Sehingga proyeksi biaya dan target selalu sulit di capai.

f. Tidak mempunyai legalitas – dalam program pendidikan

Yayasan Muslim Asia merupakan organisasi nirlaba. Legalitas bukan tujuan utama. Karena untuk mempunyai legalitas formal dalam dunia pendidikan membutuhkan biaya dan prosedur yang dianggap merupakan kebutuhan kedua.

g. Rata-rata Mahasiswa masuk kategori keluarga ekonomi menengah ke bawah.

Program AMCF yang menjangkau lapisan bawah, menjadikan AMCF populer. Dengan biaya yang amat sangat minim tapi memperoleh kualitas dan fasilitas yang baik. Yayasan Muslim Asia harus membuat strategi alternatif tentang pendanaan. Proposal Beasiswa yang di ajukan menjadikan *cashflow* semakin tidak menentu dengan adanya penambahan biaya subsidi.

Faktor-faktor Eksternal

Berdasarkan perhitungan rata-rata dari seluruh faktor eksternal adalah sebesar 4,98. Faktor-faktor eksternal kemudian akan di kelompokkan sebagai kesempatan (*Opportunity*), yang nilai rata-ratanya diatas nilai tolak ukur, dan faktor eksternal yang nilai rata-ratanya di bawah nilai tolak ukur yang selanjutnya akan di kelompokkan sebagai Ancaman (*Threat*).

Tabel 4.19 Perhitungan Bobot Faktor Eksternal

[illegible]

Tabel 4.21 Pembobotan Faktor Eksternal - Kesempatan (*Opportunity*)

No	Faktor Eksternal	Bobot
1	Membangun kanal digital untuk berinteraksi dengan Mitra atau netizen dan publikasi	7,13
2	Pemberdayaan alumni dan jaringan bisnis alumni untuk pengembangan Yayasan	7,81
3	Peluang pengembangan program berdasarkan trend permintaan dan kebutuhan pasar/ masyarakat.	7,44
4	Transformasi bentuk yayasan ke bentuk yang lebih budaya lokal (tidak identik dengan asing),	8,81
5	Peluang merjer atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai Visi dan misi yang sama	8,81

Tabel 4.22 Pembobotan Faktor Eksternal - Ancaman (*Threat*)

No	Faktor Eksternal	Bobot
1	Perubahan regulasi pengiriman dana dari negara donor yang menghambat kiriman dana	1,31
2	Kehilangan donatur yang menghambat kinerja dan program (berhenti donasi)	1,25
3	Persaingan organisasi/ Lembaga sejenis yang sudah mulai tumbuh karena kemudahan informasi dan peluang pasar	2,69
4	Kondisi pandemik covid-19 yang mengurangi kemampuan donor utama dalam mensupport program dan operasional	1,00

Sumber: Hasil penelitian responden kuisiionr SWOT

2. Faktor Kesempatan (*Opportunity*)

- Membangun kanal *digital* untuk berinteraksi dengan Mitra atau netizen dan publikasi
- Pemberdayaan alumni dan jaringan bisnis alumni untuk pengembangan Yayasan
- Peluang pengembangan program berdasarkan trend permintaan dan kebutuhan pasar/ masyarakat.
- Transformasi bentuk yayasan ke bentuk yang lebih budaya lokal (tidak identik dengan asing),
- Peluang merjer atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai Visi dan misi yang sama ngan Masyarakat

3. Faktor Ancaman (*Threat*)

- a. Perubahan regulasi pengiriman dana dari negara donor yang menghambat kiriman dana
- b. Kehilangan donatur yang menghambat kinerja dan program (berhenti donasi)
- c. Persaingan organisasi/ lembaga sejenis yang sudah mulai tumbuh karena kemudahan informasi dan peluang pasar
- d. Kondisi pandemik covid-19 yang mengurangi kemampuan donor utama dalam mensupport program dan operasional rentan terhadap isu radikalisme

4.2.1.5 Penilaian bobot Faktor Internal Analysis System (IFAS) dan External Faktor Analysis System)

Langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan IFAS dan EFAS dengan hasil seperti pada tabel 4.23

Tabel 4.23 Penilaian Bobot IFAS dan EFAS SWOT

Strenght	Faktor	Rata-rata	Bobot	Rating	BxR
	S1	9,00	0,205	4,000	0,819
	S2	8,81	0,201	4,000	0,802
	S3	8,81	0,201	4,000	0,802
	S4	8,50	0,193	4,000	0,774
	S5	8,81	0,201	4,000	0,802
	Total BxR				4,000
Weakness	W1	1,06	0,067	1,000	0,067
	W2	1,00	0,063	1,000	0,063
	W3	2,00	0,126	1,063	0,134
	W4	1,69	0,106	1,063	0,113
	W5	1,63	0,102	1,000	0,102
	W6	4,00	0,252	2,375	0,598
	W7	4,50	0,283	2,688	0,762
	Total BxR				1,839
Opportunity	Faktor	Rata-rata	Bobot	Rating	BxR
	O1	7,13	0,178	1,500	0,267
	O2	7,81	0,195	1,375	0,269
	O3	7,44	0,186	1,438	0,267
	O4	8,81	0,220	1,125	0,248
	O5	8,81	0,220	1,250	0,275
	Total BxR				1,326
Threat	T1	1,31	0,210	1,000	0,210

	T2	1,25	0,200	1,000	0,200
	T3	2,69	0,430	1,375	0,591
	T4	1,00	0,160	1,000	0,160
	Total BxR				1,161

Sumber : Pengolahan Hasil Kuisisioner SWOT

Faktor kekuatan yang paling tinggi yang mendapatkan nilai rata rata tertinggi adalah Citra yang positif dimasyarakat, keunggulan kedudukan di masyarakat. Menurut penilaian responden hal ini merupakan modal dasar ketika yayasan ingin mengembangkan atau melakukan transformasi dengan mengefisienkan pembiayaan menjadi sumber unit usaha baru yang membiayai secara mandiri baik biaya program maupun biaya operasional.

Sedangkan nilai terendah adalah Kualitas SDM yang unggul, hal ini semakin menurun karena tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Yayasan tidak dapat mengikat dan menjaga aset karyawan di karenakan faktor penghargaan terhadap SDM.

Faktor kelemahan yang mendapatkan nilai rata rata tertinggi adalah rata-rata mahasiswa yang masuk dan belajar di Yayasan Muslim Asia adalah kategori keluarga ekonomi menengah ke bawah. Responden menilai bahwa hal ini mengalami penurunan. Banyaknya donasi atau badan zakat yang menyediakan beasiswa bagi yang kurang mampu, serta kemudahan melakukan usaha mandiri seperti berdagang dengan cara *online*.

Sedangkan faktor kelemahan yang mendapatkan nilai terendah adalah kurangnya penghargaan terhadap SDM. Responden menilai bahwa Yayasan Muslim Asia mengalami kesulitan dalam mengelola sumber pendanaannya, sehingga penghargaan berupa reward, tunjangan dan lainnya merupakan prioritas kesekian.

Faktor peluang yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah peluang merger atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai visi dan misi yang sama. Hal ini penting mengingat kondisi keuangan yayasan yang mengalami gangguan dan ketidak mampuan donor untuk membiayai lebih lanjut terhadap program dan seluruh biaya operasional. Pilihan untuk merger dengan bentuk yang baru (transformasi) dari nirlaba menjadi profit oriented adalah yang paling positif karena dapat memberikan nilai atau *value* Ketika melakukan merger.

Sedangkan nilai rata-rata terendah pada faktor peluang adalah Transformasi bentuk yayasan ke bentuk yang lebih budaya lokal (tidak identik dengan asing). Yayasan Muslim Asia dinilai responden kurang dalam beradaptasi dengan budaya lokal. Imej asing masih melekat kuat.

Faktor terakhir adalah faktor ancaman. Faktor ancaman yang memiliki rata rata tertinggi adalah persaingan organisasi/ lembaga sejenis yang sudah mulai tumbuh karena kemudahan informasi dan peluang pasar. Responden menilai bahwa Yayasan Muslim Asia akan sanggup menghadapi persaingan di karenakan Yayasan Muslim Asia memiliki karakteristik yang tidak di milik oleh kompetitor seperti pengalaman pengelolaan Lembaga.

Sedangkan nilai rata rata terendah dari faktor ancaman adalah kondisi pandemik covid-19 yang mengurangi kemampuan donor utama dalam mensupport program dan operasional. Hal ini semakin memperparah kondisi yang di hadapi Yayasan Muslim Asia.

4.2.1.6 Perumusan Strategi

Hasil pembobotan IFAS dan EFAS kuisisioner SWOT dari masing masing indikator, maka perlu dilakukan hubungan kombinasi dari strategi internal dan eksternal guna mendapatkan skala prioritas dan keterkaitan antar strategi kedalam matrik Interaksi IFAS-EFAS SWOT seperti pada tabel 4.24

Tabel 4.24 Matrik Interaksi IFAS - EFAS SWOT

		<i>Strength (kekuatan)</i>	<i>Weakness (kelemahan)</i>
EFAS	I		
	F		
	A		
	S		
		1. Citra yang positif dimasyarakat, Tata Kelola keuangan yang dipercaya, 2. <i>Branding</i> yang tinggi dengan penggunaan kurikulum LIPIA 3. Kualitas SDM yang Unggul 4. Program dan jaringan Kerjasama serta kemitraan dengan pemerintah dan organisasi lainnya 5. Berpengalaman dalam pengelolaan program dan kemitraan dan didukung manajemen training SDM	1. Tidak mempunyai manajemen strategi pendanaan 2. Kurangnya penghargaan terhadap SDM 3. Tergantung dengan donatur tunggal 4. Program yang terikat sehingga tidak leluasa dan menghambat pengembangan program 5. Tingkat Dropout setiap awal semester sebesar 30% 6. Tidak mempunyai legalitas – dalam program pendidikan 7. Rata rata mahasiswa masuk kategori keluarga ekonomi menengah kebawah
		BOBOT NILAI 4,000	BOBOT NILAI 1,839

Opportunity (Peluang)	Strategi SO	Strategi WO
1. Membangun Membangun kanal digital untuk berinteraksi dengan Mitra atau netizen dan publikasi 2. Pemberdayaan alumni dan jaringan bisnis alumni untuk pengembangan Yayasan 3. Peluang pengembangan program berdasarkan trend permintaan dan kebutuhan pasar/ masyarakat. 4. Transformasi bentuk yayasan ke bentuk yang lebih budaya lokal (tidak identik dengan asing), 5. Peluang merjer atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai visi dan misi yang sama BOBOT NILAI 1,326	1. Citra positif yang di miliki Yayasan Muslim Asia dapat di manfaatkan sebagai modal dasar untuk mengembangkan program program yang lebih di terima oleh pasar berdasarkan tren pasar. Pengembangan tersebut akan mudah karena di dukung oleh SDM yang berkualitas dan unggul serta berpengalaman dalam pengelolaan program program dengan efektif dan efisien dengan dukungan pelaporan keuangan yag sangat terbuka dan teraudit di KAP. <i>Branding</i> yang kuat akan mempertajam tujuan pengembangan Yayasan Muslim Asia. 2. Membangun kanal digital sebagai alternatif pengembangan akibat covid-19. Peran digital sangat penting sebagai media komparatif dengan pesaing sehingga bisa menjangkau pasar yang lebih luas, menempatkan Yayasan Muslim Asia diposisi strategis dalam pemenuhan kebutuhan pemakai jasa berdasarkan target yang di rencanakan. Mudah melakukan evaluasi dan meningkatkan profit bagi yayasan. 3. Melakukan transformasi organisasi dan sistem tata kelola manajemen. Guna memenangkan persaingan yayasan di tuntut melakukan strategi agresif. Melakukan pemberdayaan jaringan bisnis alumni yang berpotensi menciptakan profit, Memangkas biaya progam yang besar dengan menutup atau merjer yang berpeluang mendatangkan profit	1. Membuat manajemn strategi pendanaan yang tidak lagi tergantung dengan donatur tunggal yang terlalu mengikat dan menghambat perkembangan. 2. Meningkatkan kualitas Yayasan Muslim Asia dengan penghargaan terhadap SDM guna meningkatkan loyalitas dan kreatif dan kreatif serta inovatif dalam mengembangkan yayasan menyeleksi kualitas mahasiswa dngan meningkatkan biaya semester untuk menutup biaya dan peluang beasiswa bagi yang benar benar berprestasi. 3. Melakukan diversifikasi produk dan program Yayasan Muslim Asia. Diversifikasi oraganisasi untuk memenuhi peluang dan kebutuhan pasar

Threat (ancaman)	Strategi ST	Strategi WT
1. Perubahan regulasi pengiriman dana dari negara donor yang menghambat pengiriman dana 2. Kehilangan donatur yang menghambat kinerja dan program (berhenti donasi) 3. Persaingan organisasi atau Lembaga yang sudah mulai tumbuh karena kemudahan informasi dan peluang pasar terbuka 4. Kondisi pandemic Covid-19 yang mengurangi kemampuan donor utama dalam mensupport program dan operasional BOBOT NILAI 1,161	1. Mengelola dengan baik potensi yang di miliki Yayasan Muslim Asia, Citra positif dimasyarakat, SDM yang berpengalaman dan berkualitas, <i>Branding</i> penggunaan kurikulum LIPIA serta peluang kerja sama dengan Mitra lain dalam rangka memenangkan persaingan serta mengejar ketertinggalan akibat kondisi pandemic covid-19 dan <i>perubahan</i> regulasi <i>pengiriman</i> dana. 2. Membuat bentuk baru Yayasan Muslim Asia merespon perubahan regulasi yang mengancam berhentinya donasi. 3. Mengembangkan program <i>kewirausahaan</i> bekerja sama dengan masyarakat maupun Mitra serta alumnus dalam rangka menciptakan peluang pengembangan lulusan dan alternatif sumber dana lain.	1. Memperbaiki kapasitas Yayasan Muslim Asia, Etos kerja yang mulai <i>menurun</i> akibat kurangnya penghargaan terhadap SDM, mengandalkan donatur tunggal yang mengikat dan menghambat perkembangan Yayasan Muslim Asia. 2. Meningkatkan pendapatan dengan melakukan perubahan bentuk organisasi – transformasi dari yang hanya bersifat nirlaba menjadi yayasan yang mempunyai profit oriented yang mempunyai kepedulian terhadap perkembangan masyarakat dan lulusan. 3. Menghilangkan resiko tertinggi dari seluruh komponen biaya yang akan menyebabkan Yayasan Muslim Asia tidak mampu bertahan lagi,

Hasil perumusan kombinasi matriks SWOT IFAS dan EFAS Yayasan Muslim Asia, berdasarkan strategi SO, ST, WO dan WT, dilakukan pembobotan penilaian untuk menentukan skala prioritas.

Tabel 4.25 Matrik Interaksi IFAS-EFAS SWOT

IFAS EFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESS(W)
OPPORTUNITY (O)	Strategi SO $4,000 + 1,326 = 5,326$	Strategi WO $1,839 + 1,326 = 3,166$
THREAT (T)	Strategi ST $4,000 + 1,161 = 5,161$	Strategi WT $1,839 + 1,161 = 3,001$

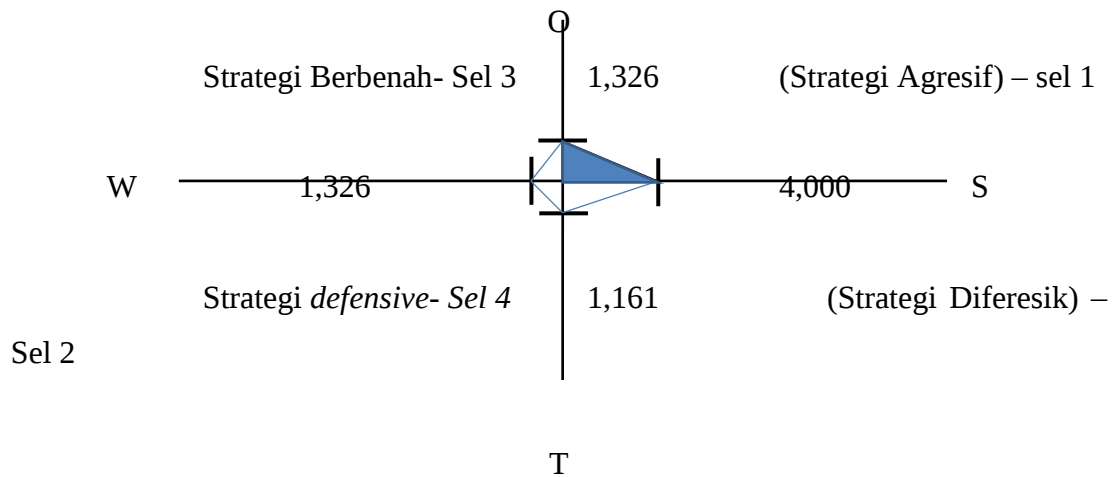
Dari hasil rumusan pembobotan diatas maka di buat ranking nilai paling tinggi dan yang paling rendah

Tabel 4.26 Rangkang Matrik Interaksi IFAS-EFAS SWOT

Prioritas	Strategi	Bobot Nilai
Prioritas pertama	<i>Strenght – Opportunity (SO)</i>	5,326
Prioritas kedua	<i>Strenght – Threat (ST)</i>	5,161
Prioritas ketiga	<i>Wealness – Opportunity (WO)</i>	3,166
Prioritas keempat	<i>Weakness – Threat (WT)</i>	3,001

Hasil interkasi IFAS-EFAS yang menghasilkan alternatif strategi tertinggi adalah:

1. Strategi *Strenght- Opportunity (SO)*. Strategi ini menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang atau kesempatan yang ada. Hal ini positif karena Yayasan Muslim Asia mempunyai aset yang tak ternilai yaitu goodwill. Penilaian yang tinggi melebihi nilai aset dari Yayasan Muslim Asia itu sendiri. Dari sisi eksternal, peluang yang ada terbuka untuk Yayasan Muslim Asia melakukan transformasi organisasi yang lebih menciptakan profit untuk menutup biaya operasional dan program. (Strategi Alternatif Prioritas Pertama)
2. Strategi *Strenght- Threat (ST)*. Strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk menghadapi dan mengatasi ancaman. Guna mengungguli persaingan dan ancaman di harapkan mengelola dengan baik potensi yang di miliki Yayasan Muslim Asia, Citra positif dimasyarakat, SDM yang berpengalaman dan berkualitas, *Branding* penggunaan kurikulum LIPIA serta peluang kerja sama dengan Mitra lain dalam rangka memenangkan persaingan serta mengejar ketertinggalan akibat kondisi pandemic covid-19 dan *perubahan* regulasi *pengiriman* dana. Membuat bentuk baru Yayasan Muslim Asia merespon perubahan regulasi yang mengancam berhentinya donasi. Mengembangkan program kewirausahaan bekerja sama dengan masyarakat maupun Mitra serta alumnus dalam rangka menciptakan peluang pengembangan lulusan dan alternatif sumber dana lain. (Strategi Alternatif Prioritas kedua)

Gambar 4.8 Grafik Analisis SWOT

Dari keterangan gambar matrik SWOT Yayasan Muslim Asia berada pada sel satu yaitu Strategi Agresif. Strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Yayasan Muslim Asia juga harus melakukan evaluasi internal guna memenangkan persaingan dan ancaman. Perubahan bentuk baru dan membuat bentuk dan program baru yang lebih bisa bersaing dan menghasilkan profit.

4.2.2 Perumusan Strategi kebijakan dengan AHP

4.2.2.1 Pembobotan Data Analisis SWOT dengan AHP

Berdasarkan data analisis SWOT telah ditentukan kebijakan yang akan di jadikan alternatif strategi dan kebijakan. Strategi dan kebijakan dapat dilihat pada tabel 4.27

Tabel 4.27 Startegi Strenght- Opportunity

NO	STRATEGI KEBIJAKAN BERDASARKAN SWOT	Bobot
1	Citra yang positif dimasyarakat, Tata Kelola keuangan yang dipercaya	0,205
2	Brand kurikulum LIPIA	0,201
3	Kualitas SDM yang unggul	0,201
4	Program dan jaringan kerjasama serta kemitraan dengan pemerintah dan organisasi lainnya	0,193
5	Berpengalaman dalam pengelolaan program dan kemitraan dan didukung manajemen training SDM	0,201
6	Membangun kanal digital untuk berinteraksi dengan mitra atau netizen dan publikasi	0,178
7	Pemberdayaan alumni dan jaringan bisnis alumni untuk pengembangan Yayasan	0,195
8	Peluang pengembangan program berdasarkan trend permintaan dan kebutuhan pasar/ masyarakat.	0,186
9	Transformasi bentuk yayasan ke bentuk yang lebih budaya lokal (tidak identik dengan asing),	0,220
10	Peluang merger atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai Visi dan misi yang sama	0,220

Tabel 4.28 Skala Nilai Prioritas

Skala	Penjelasan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya (equal importance)	Kedua elemen yang diperbandingkan memberikan kontribusi yang sama besar untuk mencapai tujuan.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen yang lainnya (moderate importance)	Pengalaman dan penilaian agak sedikit menyukai sebuah elemen daripada elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya (essential/ strong importance)	Pengalaman dan penilaian lebih kuat menyukai sebuah elemen daripada elemen lainnya.
7	Elemen yang satu sangat lebih penting dari elemen yang lainnya (very strong importance)	Sebuah elemen sangat lebih disukai daripada elemen yang lainnya, dominasinya terlihat nyata dalam keadaan yang sebenarnya
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dari elemen yang lainnya (extreme importance)	Sebuah elemen mutlak lebih kuat disukai dari yang lainnya dan berada pada tingkat tertinggi.
2,4,6,8	Merupakan angka kompromi diantara penilaian diatas	Bila kompromi diperlukan diantara dua pertimbangan/penilaian

Tabel 4.29 Perbandingan Prioritas

No	STRENGTH (KEKUATAN)	KRITERIA										
		Kode	S1	S2	S3	S4	S5	O1	O2	O3	O4	O5
1	Citra	S1	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0,500	0,500
2	Brand	S2	0,500	1,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	2,000	0,500	0,500
3	Kualitas SDM	S3	0,500	0,500	1,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	0,500	0,500
4	Program & Jaringan	S4	0,500	0,500	0,500	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0,500	0,500
5	pengalaman	S5	0,500	0,500	0,500	0,500	1,000	2,000	0,500	2,000	0,500	1,000
6	kanal digital	O1	0,500	1,000	1,000	0,500	0,500	1,000	2,000	2,000	0,500	2,000
7	jaringan alumni	O2	0,500	0,500	0,500	0,500	2,000	0,500	1,000	0,500	0,500	0,500
8	trend pengembangan	O3	0,500	0,500	1,000	0,500	0,500	0,500	2,000	1,000	2,000	1,000
9	transformasi	O4	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	0,500	1,000	0,500
10	merger	O5	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	0,500	2,000	1,000	2,000	1,000
			8,500	10,500	12,500	13,000	15,000	12,500	17,500	14,000	8,500	8,000

Tabel 4.30 Perbandingan Prioritas - Nilai Eigen

No	Kode	NILAI EIGEN										Jumlah	Rata-rata
		S1	S2	S3	S4	S5	O1	O2	O3	O4	O5		
1	S1	0,118	0,190	0,160	0,154	0,133	0,160	0,114	0,143	0,059	0,063	1,294	0,129
2	S2	0,059	0,095	0,160	0,154	0,133	0,080	0,114	0,143	0,059	0,063	1,060	0,106
3	S3	0,059	0,048	0,080	0,154	0,133	0,080	0,114	0,071	0,059	0,063	0,861	0,086
4	S4	0,059	0,048	0,040	0,077	0,133	0,160	0,114	0,143	0,059	0,063	0,895	0,090
5	S5	0,059	0,048	0,040	0,038	0,067	0,160	0,029	0,143	0,059	0,125	0,767	0,077
6	O1	0,059	0,095	0,080	0,038	0,033	0,080	0,114	0,143	0,059	0,250	0,952	0,095
7	O2	0,059	0,048	0,040	0,038	0,133	0,040	0,057	0,036	0,059	0,063	0,572	0,057
8	O3	0,059	0,048	0,080	0,038	0,033	0,040	0,114	0,071	0,235	0,125	0,844	0,084
9	O4	0,235	0,190	0,160	0,154	0,133	0,160	0,114	0,036	0,118	0,063	1,363	0,136
10	O5	0,235	0,190	0,160	0,154	0,067	0,040	0,114	0,071	0,235	0,125	1,392	0,139
		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	10,000	1,000

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{(n-1)}$$

$\lambda_{\max}$ 11,248

CI 0,139

CR 0,093

Berdasarkan hasil perhitungan kuisioner, diperoleh informasi matrik SWOT seperti pada tabel 4.1, Nilai $\lambda_{\max}$ sebesar 11,248, CI sebesar 0,139, untuk RI sebesar 1,49 dan CR sebesar 0,093. Dari hasil penilaian CI dan CR yang di bawah 0,1 atau 10% maka hal ini mengindikasikan bahwa jawaban kuisioner yang di berikan oleh responden dari pengukuran perbandingan kepentingan antar faktor SWOT adalah konsisten.

ii. Tabel IV.1 Bobot Strategi Kebijakan Hasil AHP

N O	KRITERIA	HASIL NORMALISASI	BOBOT	PROSENTASE
1	Citra	1,294	0,129	13%
2	Brand	1,060	0,106	11%
3	Kualitas SDM	0,861	0,086	9%
4	Program & Jaringan	0,895	0,090	9%
5	pengalaman	0,767	0,077	8%
6	kanal digital	0,952	0,095	10%
7	jaringan alumni	0,572	0,057	6%
8	trend pengembangan	0,844	0,084	8%
9	transformasi	1,363	0,136	14%
10	merjer	1,392	0,139	14%

N O	KRITERIA	HASIL NORMALISASI	BOBOT	PROSENTASE
		10,000	1,000	1,000

Dari tabel bobot strategi kebijakan metode AHP dari masing masing kriteria, tertinggi adalah merjer (14%), kemudian transformasi (14%), dan citra positif di masyarakat sebesar 13% bobot. Komponen utama model AHP adalah penyusunan hirarki, karena akan menjadi dasar bagi responden untuk memberi penilaian atau pendapat dengan lebih mudah dan sederhana. AHP digunakan agar permasalahan atau strategi alternatif yang didapat akan di buat lebih sederhana dan mudah dipahami.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan Hasil Analisis SWOT

Hasil interkasi IFAS-EFAS yang menghasilkan alternatif strategi tertinggi adalah Strategi *Strenght- Opportunity* (SO). Strategi ini menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang atau kesempatan yang ada. Hal ini positif karena Yayasan Muslim Asia mempunyai aset yang tak ternilai yaitu goodwill. Penilaian yang tinggi melebihi nilai aset dari Yayasan Muslim Asia itu sendiri. Dari sisi eksternal, peluang yang ada terbuka untuk Yayasan Muslim Asia melakukan transformasi organisasi yang lebih menciptakan profit untuk menutup biaya operasional dan program. (Strategi Alternatif Prioritas Pertama)

Strategi *Strenght- Threat* (ST). Strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk menghadapi dan mengatasi ancaman. Guna mengungguli persaingan dan ancaman di harapkan mengelola dengan baik potensi yang di miliki Yayasan Muslim Asia, Citra positif dimasyarakat, SDM yang berpengalaman dan berkualitas, *Branding* penggunaan kurikulum LIPIA serta peluang kerja sama dengan Mitra lain dalam rangka memenangkan persaingan serta mengejar ketertinggalan akibat kondisi pandemic covid-19 dan perubahan regulasi pengiriman dana. Membuat bentuk baru Yayasan Muslim Asia merespon perubahan regulasi yang mengancam berhentinya donasi. Mengembangkan program kewirausahaan bekerja sama dengan masyarakat maupun Mitra serta alumnus dalam rangka menciptakan peluang pengembangan lulusan dan alternatif sumber dana lain. (Strategi Alternatif Prioritas kedua)

1. Strength (kekuatan)

- a. Citra yang positif dimasyarakat, Tata Kelola keuangan yang dipercaya,
- b. *Branding* yang tinggi dengan penggunaan kurikulum LIPIA
- c. Kualitas SDM yang Unggul
- d. Program dan jaringan Kerjasama serta kemitraan dengan pemerintah dan organisasi lainnya
- e. Berpengalaman dalam pengelolaan program dan kemitraan dan didukung manajemen training SDM

2. Opportunity (peluang)

- a. Membangun Membangun kanal digital untuk berinteraksi dengan Mitra atau netizen dan publikasi
- b. Pemberdayaan alumni dan jaringan bisnis alumni untuk pengembangan Yayasan
- c. Peluang pengembangan program berdasarkan trend permintaan dan kebutuhan pasar/ masyarakat.
- d. Transformasi bentuk yayasan ke bentuk yang lebih budaya lokal (tidak identik dengan asing),
- e. Peluang merjer atau kemitraan dengan pihak yang mempunyai visi dan misi yang sama

3. Strategi SO

- a. Citra positif yang di miliki Yayasan Muslim Asia dapat di manfaatkan sebagai modal dasar untuk mengembangkan program program yang lebih di terima oleh pasar berdasarkan *trend* pasar. Pengembangan tersebut akan mudah karena di dukung oleh SDM yang berkualitas dan unggul serta berpengalaman dalam pengelolaan program program dengan efektif dan efisien dengan dukungan pelaporan keuangan yag sangat terbuka dan teraudit di KAP. *Branding* yang kuat akan mempertajam tujuan pengembangan Yayasan Muslim Asia.
- b. Membangun kanal digital sebagai alternatif pengembangan akibat covid-19. Peran digital sangat penting sebagai media komparatif dengan pesaing sehingga bisa menjangkau pasar yang lebih luas, menempatkan Yayasan Muslim Asia di posisi strategis dalam pemenuhan kebutuhan pemakai jasa berdasarkan target yang di rencanakan. Mudah melakukan evaluasi dan meningkatkan *profit* bagi yayasan.
- c. Melakukan transformasi organisasi dan sistem tata kelola manajemen. Guna memenangkan persaingan yayasan di tuntut melakukan strategi agresif. Melakukan pemberdayaan jaringan bisnis alumni yang berpotensi menciptakan profit, Memangkas biaya progam yang besar dengan menutup atau merjer yang berpeluang mendatangkan profit.

4. Strategi Alternatif ST

- a. Mengelola dengan baik potensi yang di miliki Yayasan Muslim Asia, Citra positif dimasyarakat, SDM yang berpengalaman dan berkualitas, *Branding* penggunaan kurikulum LIPIA serta peluang kerja sama dengan Mitra lain dalam rangka memenangkan persaingan serta mengejar ketertinggalan akibat kondisi pandemic covid-19 dan perubahan regulasi pengiriman dana.
- b. Membuat bentuk baru Yayasan Muslim Asia merespon perubahan regulasi yang mengancam berhentinya donasi.
- c. Mengembangkan program kewirausahaan bekerja sama dengan masyarakat maupun Mitra serta alumnus dalam rangka menciptakan peluang pengembangan lulusan dan alternatif sumber dana lain.

Dari data berikut di Yayasan Muslim Asia:

Strategi yng di rekomendasi kan adalah:

1. Melakukan Merjer/ Integrasi Program dengan Mitra Yayasan Muslim Asia. merjer dengan lembaga atau unit usaha lainnya. Dampak yang harus di terima oleh Yayasan Muslim Asia adalah adanya pelimpahan aktiva dan pasiva, namun menciptakan nilai *goodwill*. Yayasan Muslim Asia terbantu dengan penghematan biaya program khususnya pendidikan, sehingga bisa meningkatkan dana dan liquiditas.
2. Transformasi tata kelola keuangan dan bentuk Yayasan dari nirlaba menjadi *Profit oriented*. Yayasan tidak lagi menggantungkan biaya kepada donatur tunggal, lebih mandiri, dan berkembang. Dengan citra positif yang dimiliki Yayasan Muslim Asia, lebih mudah menempatkan di lingkungan pasar yang diinginkan. Poin yang paling strategis adalah menciptakan wajah baru Yayasan Muslim Asia yang jauh dari kesan asing dan pembenahan sistem manajemen dengan mengadopsi Sistem Informasi Manajemen yang lebih luas guna mencapai tujuan Yayasan Mulslim Asia

5.2 Pembahasan Hasil Analisis AHP

Dari hasil perumusan strategi alternatif yang di hasilkan dengan menggunakan metode analisis AHP, diperoleh nilai bobot sebagai berikut

Tabel 5.1 Prosentase Bobot Tertinggi

N O	KRITERIA	HASIL NORMALISASI	BOBOT	PROSENTASE
1	Citra	1,294	0,129	13%
2	Brand	1,060	0,106	11%
3	Kualitas SDM	0,861	0,086	9%
4	Program & Jaringan	0,895	0,090	9%
5	pengalaman	0,767	0,077	8%
6	kanal digital	0,952	0,095	10%
7	jaringan alumni	0,572	0,057	6%
8	trend pengembangan	0,844	0,084	8%
9	transformasi	1,363	0,136	14%
10	merjer	1,392	0,139	14%
		10,000	1,000	1,000

Berdasarkan hasil perhitungan kuisioner, diperoleh informasi matrik SWOT seperti Nilai Lamda Max sebesar 11,248, CI sebesar 0,139, untuk RI sebesar 1,49 dan CR sebesar 0,093. Dari hasil penilaian CI dan CR yang di bawah 0,1 atau 10% maka hal ini mengindikasikan bahwa jawaban kuisioner yang di berikan oleh responden dari pengukuran perbandingan kepentingan antar faktor SWOT adalah konsisten.

Berdasarkan hasil prosentase bobot tertinggi pada tabel 5.1, Strategi Alternatif yang tingkat urgensinya paling tinggi adalah merjer (0,139 atau 14%), kemudian Transformasi (0,136 atau 14%) dan yang paling rendah urutan prioritasnya adalah dukungan citra positif di masyarakat serta laporan keuangan yang terpercaya dan teraudit di KAP (0,129 atau 13%).

BAB VI

KESIMPULAN

Berdasarkan pengolahan data menggunakan metode SWOT-AHP disimpulkan sebagai berikut:

6.1 Rumusan Kebijakan Bisnis

SEBELUM	SESUDAH
Bentuk organisasi yang terikat dan berbau asing membawa citra yang tinggi di masyarakat, dianggap organisasi yang liquiditasnya tinggi karena di support donator tunggal dari Negara Uni Emirat Arab- Dubai, mudah untuk bekerja sama dengan pihak lain namun sulit untuk mengembangkan strategi pendanaan sumber lain.	Meciptakan strategi sumber pendanaan sumber lain. Tidak terikat dengan donator tunggal. Kebijakan menjadi bentuk organisasi yang <i>profitabel</i> dengan wajah yang baru, lebih bermuatan lokal akan memilah bentuk kerjasama dengan pihak lain.
SDM yang unggul namun <i>turnover</i> karyawan yang tinggi berdampak kepada biaya dan efektifitas serta efisiensi dalam pelaksanaan dan pencapaian target dan tujuan yayasan.	Meningkatkan penghargaan yang layak berupa reward dan tunjangan lainnya.
Hilangnya donasi sebagai sumber pembiayaan dan program	Mengevaluasi bidang atau divisi Pendidikan yang menyumbang biaya yang paling tinggi. Menyeimbangkan <i>cashflow</i> pendapatan dan biaya di bidang/ divisi pendidikan
Eksklusif, karena mampu membiayai secara mandiri.	Membuat kanal <i>digital</i> sebagai media promosi organisasi dan pendukung penciptaan sumber modal baru
Belum adanya pemberdayaan jaringan bisnis dan jaringan kerjasama dengan alumni yang loyal.	Pemberdayaan jaringan bisnis dan jaringan kerjasama dengan alumni, untuk pengembangan dan existensi yayasan.

6.2 Rumusan Strategi Bisnis Bagi Kegiatan Bisnis Yayasan.

Berdasarkan Analisa dengan menggunakan SWOT-AHP, strategi yang di rekomendasikan adalah strategi agresif yaitu:

1. Menciptakan bentuk keluaran baru yayasan yang mendatangkan *profit* yang sesuai pasar. Peluang ini sangat tinggi bagi yayasan dengan adanya citra positif

dan kemampuan dan pengalaman SDM dalam mengeksekusi seluruh program dengan efektif dan efisien dan terbuka. Distribusi kebutuhan buku masih bisa di jalankan dengan perhitungan yang *profitabel* bukan subsidi silang dengan biaya pengiriman ke cabang operasional untuk sekedar mengejar *break even point*.

2. Prioritas strategi yang utama adalah startegi bisnis pembaharuan, memulai dengan data, lebih mengenal faktor internal dan eksternal yang dapat mempercepat pembaharuan. Pendekatan *Problem solving* berdasarkan data akan lebih mudah menentukan evaluasi dan sasaran strategi bisnis yang akan di ambil.
3. Prioritas strategi bisnis selanjutnya adalah strategi pertumbuhan. Dimana yayasan dituntut untuk mengeluarkan *output* dan inovasi untuk memenangkan persaingan yang mulai tumbuh karena banyaknya kemudahan yang di tawarkan dengan adanya teknologi dan peluang dari pemerintah.

6.3 Rumusan Bentuk dan Proses Transformasi Bisnis

kebijakan Yayasan Muslim Asia yang tepat dan segera adalah melakukan transformasi bentuk organisasi menjadi organisasi atau badan yang berorientasi *profit*. Mengelola unit usaha yang cenderung defisit adalah kesalahan. Potensi negatif belum tentu akan negatif bagi Mitra atau lembaga lainnya. Melakukan efisiensi dengan mengalihkan dengan cara integrasi dan merger.

Transformasi merupakan tipe perubahan yang mengharuskan sebuah organisasi untuk membuang atau menghilangkan keadaan yang sudah ada untuk diganti menjadi keadaan yang baru. Dalam setiap proses transformasi pastinya masing-masing organisasi atau perusahaan memiliki kendala bahkan tidak sedikit yang mengalami kegagalan.

BAB VII

SARAN

7.1 Saran yang dapat di sampaikan dari hasil penelitian adalah.

1. Transformasi adalah bentuk penyelamatan Yayasan Muslim Asia, namun kondisi ini harus memahami bahwa potensi yang di miliki oleh Yayasan Muslim Asia ternyata lebih besar dari yang diduga, sehingga kelemahan yang utama segera di perbaiki khususnya terkait manajemen strategi pengelolaan dan pengembangan sumber dana lainnya
2. Inovasi dalam pengembangan amat sangat di butuhkan mengingat sudah banyak kompetitor yang serupa yang mulai tumbuh dan bermunculan.
3. Menyesuaikan Visi dan Misi dengan kebutuhan pasar,
4. Sedangkan saran untuk penelitian selanjutnya adalah menambah reponden dari jaringan pengabdian masyarakat dan jaringan bisnis lulusan, sehingga bisa lebih variatif

7.2 Keterbatasan Study

7.2.1 Metode Analisis Swot

Metode Analisis Swot memiliki beberapa kelemahan, antara lain cenderung melihat permasalahan dari satu sudut pandang, yaitu yang di jadikan objek utama. Pada penelitian ini objek utama penelitian adalah Yayasan Muslim Asia .

7.2.2 Metode Analisis AHP

Penggunaan metode AHP juga memiliki kelemahan, yaitu

1. Model AHP tidak luput dari beberapa kelemahan yang bisa menimbulkan masalah kembali. Ketergantungan model ini kepada input berupa persepsi seorang *expert* akan membuat hasil akhir dari model ini menjadi tidak ada artinya apabila *expert* memberikan penilaian yang keliru.
2. Belum adanya kriteria yang jelas untuk seorang *expert*, membuat orang sering ragu-ragu dalam menanggapi solusi yang dihasilkan model ini.

7.3 Keterbatasan Penelitian

1. Data yang dikumpulkan tidak bisa diperoleh dengan maksimal dikarenakan absennya pejabat penanggung jawab untuk mengakses data dikarenakan tugas luar Kota. .
2. Kesulitan mengedukasi responden dalam memahami analisis dengan metode AHP, berdampak kepada target penyelesaian penelitian ini. Penulis harus intens menghubungi terkadang via telepon dan media sosial lainnya untuk merampungkan kuisisioner AHP.

7.4 Penutup

Terlepas dari segala kelemahan yang ada, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau bahan pembandingan bagi pihak Yayasan Muslim Asia untuk melanjutkan strategi berikutnya. Sehingga tujuan Yayasan Muslim Asia dapat diwujudkan dan dilaksanakan dengan lebih baik serta dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Dan bagi penelitian yang akan datang semoga bisa menambah responden dari lingkungan eksternal, yang bisa memandang dan menganalisa dengan kualifikasi ilmu yang berbeda dan dengan maksud tujuan yang sama

DAFTAR PUSTAKA

- Batnagar, J. B. (2010). *Organizational change and development in India A case of strategic Organizational change.* India: <http://doi.org/10.1108/095348110111071243>. Retrieved from <http://doi.org/10.1108/095348110111071243>.
- Creswell, j. (2015). *Penelitian kualitatif dan design riset* . Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, W. L. (2004). *Strategic management and Business Policy* . United State Pearson Education.
- Deddy, M. (2004). *Metodologi Penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. (2011b). *manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- He, H. &. (2009). *Transforming organizational identity under institutional change* . <http://doi.org/10.1108/09534810910997014>.
- Khasali, R. (2010). *Change !* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama .
- Kurniawan, S. (2013). *Strategi manajemen Perubahan Implementasi Teknologi Informatika di STMIK Indonesia*. Studi Kasus Implementasi E-Learning .
- Mas'ud, F. (20014). *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit University Diponegoro.
- Pasmore. (1994). *Creating Strategic Change*. New York.
- Purwanto. (2003). *Komunikasi Bisnis (kedua)*. Jakarta: Erlangga .
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SOT Teknik membedah kasus Bisnis* . Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- S.P., R. (2014). *Perilaku Organisasi (12th)*. Jakarta : Salemba empat .
- Sanusi, A. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba empat .
- Sondang, S. P. (2006). *manajemen Internasional* . Jakarta : Bumi Aksara .
- Sugiono. (2013). *Metode penelitian kombinasi*. Bandung: Alfabeta .
- Uha, I. N. (2014). *manajemen Perubahan* . Bogor : Ghalia Indonesia .
- Wahyudi., A. S. (1996). *manajemen strategik; Pengantar Proses Berfikir*. Jakarta: Binarupa Aksara .
- Wibowo. (2012). *manajemen Perubahan (3th ed)* . Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada .
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Salemba empat .

