



Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran
<http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>
 Volume 7 Nomor 3, 2024
 P-2655-710X e-ISSN 2655-6022

Submitted : 29/06/2024
 Reviewed : 09/07/2024
 Accepted : 15/07/2024
 Published : 21/07/2024

Rr. Indah Permata
 Sari¹

ANALISIS POSITIONING DENGAN METODE SWOT SEBAGAI STRATEGI PERBAIKAN PERUSAHAAN PADA KANTOR JASA PENILAI PUBLIK NI MADE TJANDRA KASIH DI SURABAYA

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Positioning dengan metode SWOT sebagai strategi perbaikan perusahaan pada Kantor Jasa Penilai Publik Ni Made Tjandra Kasih di Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik Analisis Data menggunakan metode SWOT dengan Evaluasi Faktor Internal dan Evaluasi Faktor Eksternal. Informan penelitian berjumlah 10 (Sepuluh) orang yang merupakan pegawai Kantor Jasa Penilai Publik Ni Made Tjandra Kasih Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kantor Jasa Penilai Publik berada pada kuadran 1, posisi ini menandakan perusahaan yang kuat dan berpeluang maka strategi yang harus diterapkan adalah SO yaitu: Mempertahankan penilaian yang sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan dan SPI (Standar Penilaian Indonesia), Mempertahankan karyawan yang loyal dengan perusahaan, Meningkatkan hubungan yang baik dengan para pelanggan dan debitur. Adapun strategi bersaing menggunakan Matrik Internal – Eksternal yaitu: Meningkatkan keahlian tenaga kerja dan memberikan pendidikan dasar penilai, Menciptakan pelayan yang lebih baik, Memberikan hasil penilaian dengan waktu yang cepat dan memperhatikan sarana dan prasarana kantor

Kata Kunci: Analisis SWOT, Positioning, Strategi Yang Akan Datang.

Abstract

The purpose of this study was to analyze Positioning using the SWOT method as a company improvement strategy at the Ni Made Tjandra Kasih Public Appraisal Services Office in Surabaya. This study uses a qualitative method. Data collection uses observation, interviews and questionnaires. The data analysis technique uses the SWOT method with Internal Factor Evaluation and External Factor Evaluation. The informants was 10 (ten) people who were employees of the Ni Made Tjandra Kasih Public Appraisal Services Office, Surabaya. The results of this research show that the Public Appraisal Services Office is in quadrant 1, this position indicates a company that is strong and has opportunities, so the strategy that must be implemented is SO, namely: Maintaining appraisals in accordance with Minister of Finance Regulations and SPI (Indonesian Appraisal Standards), Retaining employees who loyal to the company, improving good relationships with customers and debtors. The competitive strategy uses an Internal - External Matrix, namely: Improving workforce skills and providing basic education for assessors, Creating better service, Providing assessment results quickly and paying attention to office facilities and infrastructure

Key words: SWOT Analysis, Positioning, Upcoming Strategy

PENDAHULUAN

Dunia dewasa ini sedang berubah dengan sangat cepatnya yang dikenal sebagai era globalisasi atau suatu era terbuka. Salah satu ciri dari era globalisasi adalah suatu dunia yang terbuka dengan kehidupan yang serba kompetitif yang bersifat multi dimensional. Perubahan

¹ Universitas Bhayangkara Surabaya
 email: rr.indahpermatasari@ubhara.ac.id

global ini melahirkan suatu gaya hidup dengan karakteristik adalah kehidupan yang penuh persaingan sehingga meminta masyarakat dan organisasi di dalamnya untuk membenahi diri mengikuti perubahan-perubahan cepat yang terjadi.

Sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sangat perlu untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan sebaik mungkin. Hal demikian merupakan salah satu kunci sukses bagi suatu perusahaan dalam mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan, agar keseimbangan dapat berkembang secara produktif.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 125/PMK.01/2008 Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) adalah badan usaha yang telah mendapat izin usaha dari menteri keuangan sebagai wadah bagi penilai publik dalam memberikan jasanya. KJPP merupakan badan usaha/persekutuan perdata yang bergerak di bidang jasa penilaian terhadap antara lain namun tidak terbatas pada asset/kelayakan usaha, proyek, maupun jaminan calon debitur yang mengajukan fasilitas kredit kepada Bank. Pada hakikatnya, usaha jasa penilai adalah badan usaha yang memiliki predikat sebagai lembaga kepercayaan bagi pihak-pihak yang melakukan transaksi perdagangan.

KJPP (Kantor Jasa Penilai Publik) adalah badan usaha yang telah mendapat izin usaha dari Menteri Keuangan sebagai wadah bagi Penilai Publik dalam memberikan jasanya. KJPP menurut ekonomi adalah kantor akuntan publik, kantor yang menilai suatu aset dan kantor yang mengurus akuntan. Beberapa akuntan berkumpul di IAI (Ikatan Akuntan Indonesia) dan setiap KJPP (Kantor Jasa Penilai Publik) tersebut masih bernaung dibawah MAPPI (Masyarakat Profesi Penilai Indonesia).

KJPP Ni Made Tjandra Kasih merupakan salah satu pemberi Jasa Apraisal di Kota Surabaya dengan berkantor pusat pada Badung – Bali. Dalam menjalankan usaha dalam bidang jasanya, KJPP Ni Made Tjandra Kasih Surabaya mempunyai cakupan pelayan jasa yang tersedia yaitu Analisa Aset, Analisa Bisnis (Business Analyst), Penilaian Bisnis (Business Analyst), Penilaian aktiva tak berwujud (Intangible Aset Appraisal), Pengawasan Proyek (Monitoring Project), dan Penilaian kewajaran (Fairness Project).

Menurut Hery (2018, p. 2) Manajemen strategi adalah keputusan dan tindakan manajerial terkait dengan kinerja jangka panjang organisasi. Menurut Indriyanti (2013:267) Manajemen strategi merupakan bagian fundamental dari strategi korporat adalah keputusan mengenai area bisnis yang akan dimasuki atau ditinggalkan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Alfin (2012:45) Manajemen strategi adalah cara menumbuhkan dan menagtur strategi sebuah organisasi atau perusahaan sehingga bias tercapai tujuannya dengan baik dan tepat sesuai sasaran dan waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Rangkuti (2013, p. 19) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strenght) dan peluang.

Menurut Pearce dan Robinson SWOT adalah singkatan dari kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness) serta peluang (Opportunities) dan ancaman (Threat) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor- faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil.

Menurut Eko Aprianto (2019) dalam penelitiannya yang berjudul : Analisis Metode SWOT Untuk Meningkatkan Kinerja dan Remunerasi Karyawan di PT. Orela Shipyard. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan dan mengembangkan kinerja dan remunerasi karyawan di PT. Orela Shipyard melalui analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity, Threats). Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif dengan mengaplikasikan Metode SWOT. Dengan metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner, wawancara dan observasi. Adapun hasil penelitian dapat diketahui bahwa : Posisi PT. Orela Shipyard berada pada kuadran I (pertama) diagram SWOT artinya PT. Orela Shipyard

memiliki kekuatan internal yang dapat diandalkan untuk memanfaatkan peluang yang terbuka dalam upaya mengembangkan kinerja dan remunerasi karyawannya. Matrik Internal – Eksternal menunjukkan bahwa posisi PT. Orela Shipyard berada pada Sel 2 (dua) artinya bahwa PT. Orela Shipyard berada pada fase tumbuh sehingga dapat melakukan pengembangan potensi pada faktor internal yang dimiliki dan memanfaatkan kondisi pada faktor internal.

Nur Aini (2019) dalam penelitiannya yang berjudul : Rencana Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Mengaplikasikan Metode SWOT yang Berkaitan Dengan Locus Of Control di PT. Surya Jaya Abadi Perkasa Kota Probolinggo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis perilaku karyawan dengan locus of control dengan menggunakan metode SWOT, guna mengetahui karakteristik kinerja dan perilaku karyawan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif dengan mengaplikasikan Metode SWOT, dengan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan). Adapun hasil penelitian dapat diketahui bahwa : Posisi kuadran pada diagram SWOT dalam rencana strategi pengembangan SDM PT. Surya Jaya Abadi Perkasa Probolinggo yang berkaitan dengan LOC berada pada kuadran I artinya perusahaan mempunyai kekuatan internal yang dapat diandalkan untuk memanfaatkan peluang yang terbuka dalam rencana strategi pengembangan SDM nya. Posisi cel pada matrik Internal – Eksternal dalam rencana strategi pengembangan SDM PT. Surya Jaya Abadi Perkasa Probolinggo yang berkaitan dengan LOC berada pada sel 5 artinya perusahaan berada dalam fase tumbuh sehingga dapat melakukan pengembangan potensi pada faktor internal yang dimiliki dan memanfaatkan kondisi pada faktor eksternal.

Sugiyanto (2017) dalam penelitiannya yang berjudul : Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Pada UPT Puskesmas Di Kota Magelang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana kondisi kinerja dan menentukan strategi peningkatan kinerja SDM pelayanan kesehatan hewan UPT Puskesmas di Kota Magelang. Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif dengan mengaplikasikan Metode SWOT, dengan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan). Adapun hasil penelitian dapat diketahui bahwa : Penataan sumber daya manusia (SDM) telah sesuai dengan kapasitas pekerjaan yaitu dengan penambahan jumlah pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya sehingga pelayanan Puskesmas dapat meningkat, selain itu juga dengan penambahan petugas pelayanan, maka Puskesmas dapat memberikan pelayanan selama 24 jam non stop dengan pegawai yang memadai dan sesuai dengan kemampuannya.

Setyani (2017) dalam penelitiannya yang berjudul : SWOT Analisis Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Kentucky Fried Chicken (KFC) cabang Adityawarman Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia Kentucky Fried Chicken (KFC) Cabang Adityawarman Surabaya dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif dengan mengaplikasikan Metode SWOT, dengan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan). Adapun hasil penelitian dapat diketahui bahwa : Tabel EFAS dan Tabel IFAS, dari perhitungan tabel IFAS kekuatan lebih rendah dari pada kelemahan serta perhitungan dari tabel IFAS peluang lebih besar dari pada ancaman sehingga titik diagram terdapat pada titik kuadran 1 stabilitas. Dari tabel SWOT ditemukan strategi IFAS pengetahuan sharing dapat membantu karyawan menambah kemampuan.

Andiani et al. (2016) melakukan penelitian tentang Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Pada PT. Alam Batu Beach Bungalow Resort Bali yang termuat dalam Jurnal Magister Manajemen Universitas Ganesha Volume 4 Tahun 2016. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan temuan deskriptif mengenai SWOT, formulasi MSDM strategik dan evaluasi serta pengendalian MSDM strategik pada PT. Alam Batu Beach Bungalow Resort Bali. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah SWOT, formulasi, implementasi dan evaluasi serta pengendalian MSDM strategik. Data dikumpulkan dengan metode observasi, pencatatan dokumen, wawancara, kemudian di analisis dengan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (a) Analisis SWOT pada PT. Alam Batu Beach Bungalow Resort Bali secara keseluruhan rencana strategi telah menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang

(opportunities) dan ancaman (threats) dari lingkungan eksternal kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki organisasi, SWOT PT. Alam Batu Beach Bungalow Resort Bali memiliki kategori baik dan sudah sejalan dengan teori yang ada. (b) Formulasi MSDM strategik PT. Alam Batu Beach Bungalow Resort Bali berada pada posisi sangat baik dimana visi, misi, tujuan, sasaran berjalan dan sudah sejalan dengan teori yang ada. (c) Implementasi MSDM strategik pada PT. Alam Batu Beach Bungalow Resort berada pada posisi sedang dimana program ada, kebijakan ada namun anggaran tidak ada dan sudah sejalan dengan teori yang ada. (d) Evaluasi dan pengendalian MSDM strategik pada PT. Alam Batu Beach Bungalow Resort secara keseluruhan telah berjalan baik tetapi belum optimal dalam mengaplikasikan konsep MSDM strategik untuk meningkatkan kualitas perencanaan, pengembangan sektor pariwisata guna mencapai keunggulan kompetitif sekaligus mencapai tujuan organisasi.

Suci et al. (2019) melakukan penelitian tentang Pentingnya Analisis SWOT Untuk Meningkatkan Kinerja SDM (Studi Kasus Usaha Mikro Kecil dan Menengah Malang) yang termuat dalam Jurnal Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Widyagama Malang Volume 5, No. 2, Desember 2019 ISSN 2339-1510 halaman 24-27. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pengembangan kinerja sumber daya manusia pada UMKM di Kota Malang melalui implementasi analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities dan Treat). Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator strength yang paling tinggi adalah S5 (Pelayan) yaitu sebesar 4.20, sementara itu indikator weakness yang paling tinggi adalah W4 (Kualitas Sumber Daya Manusia), yaitu sebesar 3.20, kemudian indikator opportunity yang paling tinggi adalah O1 (Oleh oleh khas daerah) dan O5 (Bahan Baku) yaitu sebesar 4. Sementara itu, indikator threat yang paling tinggi adalah T3 (Pesaing pendatang baru), yaitu sebesar 2.3. Kemudian untuk lokasi titik potong A,B,C dan D yaitu titik E, berada di kuadran I (Strategi Agresif). Dengan demikian analisis SWOT terhadap UMKM di Kota Malang menunjukkan posisi yang bagus sehingga dapat diterapkan strategi SO.

Lestari et al. (2019) melakukan penelitian tentang Perlunya Penilaian Properti pada Kantor Jasa Penilai Publik yang termuat dalam Journal Community Development and Society Universitas Dr. Soetomo Surabaya Volume 1, tanggal 1 Juni 2019 ISSN 2657-0513 halaman 20-33. Penelitian ini bertujuan untuk . Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis kegunaan tertinggi dan terbaik diperlukan untuk melihat apakah kegunaan dan keberadaan properti subjek/properti telah memenuhi kriteria sebagai kegunaan tertinggi dan terbaik. Dasar penilaian yaitu definisi nilai dan penilaian yang digunakan dalam penelitian tersebut, penilai menguraikan secara jelas penilaian apa yang digunakan dalam mengestimasi nilai properti juga dijelaskan data pendukung yang diperoleh untuk penerapan masing-masing. Nilai Tanah diuraikan mengenai dasar dan yang dipakai dalam menentukan nilai tanah, apakah berdasarkan pada analisis perbandingan data pasar, apakah berdasarkan lain seperti alokasi, ekstraksi, subdivision of development, residul atukah pengkapisasian sewa dasar tanah. Penilaian, penilai menguraikan secara ringkas semua dalam penerapan yang digunakan, baik menggunakan pendekatan biaya (income approach) maupun pendekatan perbandingan data pasar (market data approach) yang sesuai dengan tujuan penilaian tersebut dilakukan, selain menguraian mengenai penilaian yang digunakan adalah cukup penting juga untuk menyatakan bagaimana proses dan hasil penilaian yang dihasilkan serta rekonsiliasi nilai dan penilaian yang dipakai. Kesimpulan nilai (statement of value) dari berbagai indikasi nilai yang dihasilkan dari tiap yang dipakai serta setelah melakukan rekonsiliasi nilai selanjutnya disampaikan keputusan tentang opini nilai kesimpulan nilai harus disertai tanda tangan asli dari penilai.

Fazry & Riyanto (2020) melakukan penelitian tentang Influence Of Work Motivation, Organizational Culture and Quality Of Work Life On Employee Performance at KJPP Ayon Suherman dan Rekan yang termuat dalam IOSR Journal and Business and Management (IOSR – JBM) Volume 22. Ser II (June 2020), PP 58-63 ISSN 2339-1510. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai di KJPP Ayon Suherman dan Rekan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan IBM SPSS Statistik 21 Hasil penelitian

menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja, ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja, dan ada pengaruh kualitas pada pekerjaan hidup menuju kinerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kinerja, kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

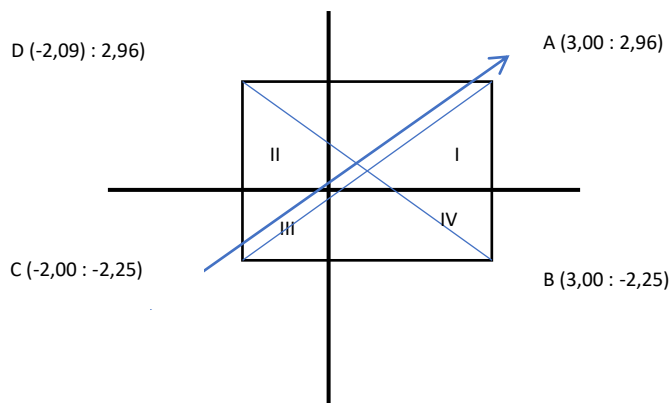
METODE

Pada penelitian ini penulis menggunakan desain deskriptif kualitatif, yaitu hasil dari penelitian ini berusaha untuk menjelaskan keadaan di lapangan yang sebenarnya dan secara terperinci. Dewasa ini didalam penelitian kualitatif, teori dan sumber data dapat berkembang di lapangan selama proses masa penelitian (Sugiyono, 2010). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif bertujuan menggali atau membangun satu proposi atau menjelaskan makna dibalik realita. Peneliti berpijak dari realita atau peristiwa yang berlangsung di lapangan. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara triangulasi (gabungan) dan Teknik Purposive Sampling diperoleh melalui proses tanya jawab yang dilakukan peneliti dari beberapa narasumber yang dirasa akan membantu dan mendukung penelitian yang akan dilakukan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 10 Responden melalui wawancara secara langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Diagram SWOT ini menggunakan data hasil pengolahan kuesioner menunjukkan identifikasi faktor-faktor yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Untuk keseluruhan skor ini diterapkan pada diagram SWOT yang diharapkan dapat diketahui strategi perusahaan yang tepat untuk dilaksanakan.

Gambar 1 Posisi KJPP Ni Made Tjandra Kasih



Tabel 1 Luasan Matrik Dan Prioritas Strategi

Kuadran	Posisi Titik	Luasan Matrik	Rangking	Prioritas Strategi
I	Titik A : (3,00 ; 2,96)	8,88	I	Agresif
II	Titik D : (-2,09 ; 2,96)	6,19	III	Diversifikasi
III	Titik C : (-2,09 ; -2,25)	4,70	IV	Defensif
IV	Titik B : (3,00 ; -2,25)	6,75	II	Convensional

Sumber : Data Diolah Peneliti

Dari hasil pengelolaan data tersebut untuk mengetahui luas matrik dan prioritas strategi pada tabel 1, maka dengan diperoleh hasil luas matrik tersebar pada kuadran I dengan luas Matrik 8,88 tapi perlu diperhatikan juga bahwa luas matrik pada kuadran IV memiliki luas matrik yang cukup diperhitungkan yaitu 6,75

Dengan demikian uraian posisi ranking luas matrik pada tabel 1 antara lain:

- a. Rangking ke 1 : pada kuadran I dengan luas matrik 8,88

- b. Rangkaing ke 2 : pada kuadran IV dengan luas matrik 6,75
- c. Rangkaing ke 3 : pada kuadran II dengan luas matrik 6,19
- d. Rangkaing ke 4 : pada kuadran III dengan luas matrik 4,70

Data Evaluasi Faktor Internal

Data ini merupakan hasil dari pengolahan kuesioner faktor internal (strengths dan weaknesses), maka dapat ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2 Faktor Internal

No.	Faktor Strategis	Skor
1.	Faktor Kekuatan (Strengths)	3,00
2.	Faktor Kelemahan (Weaknesses)	-2,09
TOTAL		0,91

Sumber : Data diolah oleh Peneliti

Data Evaluasi Faktor Eksternal

Data ini merupakan hasil dari pengolahan kuesioner faktor eksternal (Opportunities dan Threats), maka dapat ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3 Faktor Eksternal

No.	Faktor Strategis	Skor
1.	Faktor Peluang (Opportunities)	2,96
2.	Faktor Ancaman (Threats)	-2,25
TOTAL		0,71

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti

Hasil Diagram SWOT

a. Hasil perhitungan dengan luasan tiap kuadran :

Luasan pada Kuadran I = 8,88

Luasan pada Kuadran II = 6,19

Luasan pada Kuadran III = 4,70

Luasan pada Kuadran IV = 6,75

Sehingga rangking pertama adalah perhitungan luasan kuadran ini adalah kuadran I dimana KJPP Ni Made Tjandra Kasih dalam posisi yang sangat menguntungkan karena KJPP Ni Made Tjandra Kasih memiliki kekuatan yang cukup dan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Tetapi perlu diketahui kuadran IV menempati rangking kedua dengan selisish nilai yang cukup, tetapi juga memiliki ancaman yang cukup besar dalam persaingan.

Interpretasi Diagram SWOT

Dari analisa yang telah dicapai dalam Analisis SWOT seperti yang tergambar pada gambar diatas, maka posisi KJPP Ni Made Tjandra Kasih dalam diagram SWOT disimbulkan oleh sebuah titik yang terlihat terletak pada kuadran I. Pada posisi seperti ini, strategi yang tepat untuk diterapkan pada KJPP Ni Made Tjandra Kasih adalah strategi yang mendukung pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Strategy). Strategi ini digunakan dengan tujuan mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara penempuhan dan usaha antara lain:

- a. Mengembangkan produk jasa
- b. Menambah kualitas service yang baik ke para rekanan
- c. Meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas
- d. Meminimalkan biaya (minimize cost)

Tetapi dengan melihat posisi KJPP Ni Made Tjandra Kasih pada diagram SWOT, ternyata letak titik x juga mendekati di kuadran IV, dimana berdasarkan posisi ini KJPP Ni Made Tjandra Kasih memiliki kondisi competitive position sangat kuat, akan tetapi daya tariknya sangat rendah, sehingga pada kuadran seperti ini strategi yang tepat untuk diterapkan di KJPP Ni Made Tjandra Kasih adalah strategi diversifikasi. Dalam strategi ini, diharapkan KJPP Ni Made Tjandra Kasih berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk memperbanyak rekanan,

guna memperkuat dan memperluas pemasaran secara lebih baik sehingga ancaman dari pesaing dapat dihindari.

Analisis Matrik SWOT

Analisis SWOT tidaklah sempurna, karena itu rangkin-rangking yang didapat oleh masing-masing kuadran harus dikonversikan ke dalam rumusan Matrik SWOT.

Dalam rumusan Matrik SWOT terdapat 4 strategi utama yaitu :

1. Strategi SO (Strengths dan Opportunities) pada kuadran I
2. Strategi WO (Weaknesses dan Opportunities) pada kuadran II
3. Strategi WT (Weaknesses dan Threats) pada kuadran III
4. Strategi ST (Strengths dan Threats) pada kuadran IV

Hasil penentuan rangking dan perhitungan diatas, menunjukkan bahwa rangking ke-1 terdapat pada kuadran I, rangking ke-2 terdapat pada kuadran IV, rangking ke-3 terdapat pada kuadran II dan rangking ke-4 terdapat pada kuadran III Dengan demikian bila dikonversi ke dalam matrik SWOT akan diperoleh strategi yang paling tepat untuk diterapkan pada KJPP Ni Made Tjandra Kasih yaitu strategi SO (Strengths dan Opportunities). Dimana KJPP Ni Made Tjandra Kasih harus memanfaatkan kekuatannya secara optimal untuk merebut peluang yang tersedia, dengan memperhatikan setiap ancaman yang dimungkinkan oleh kompetitor.

Namun, dalam pelaksanaan strategi nantinya, KJPP Ni Made Tjandra kasih tidak boleh mengabaikan strategi lainnya yang harus tetap diperhatikan sebagai strategi alternatif yaitu strategi WO pada rangking ke-3, strategi ST pada rangking ke-2 dan WT pada rangking ke-4

Dalam penjabaran strategi, dapat dilihat berdasarkan Diagram Matrik SWOT keunggulan kompetitif pada tabel 8 dan Diagram Matrik SWOT strategi perbaikan pada tabel 9 dibawah ini, dimana penentuan alternatif Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang dibutuhkan dilihat dari skor pada masing-masing variabel

Tabel 4 Diagram Matrik SWOT keunggulan kompetitif

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>KEKUATAN/STRENGT HS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dasar penilaian yang sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan dan SPI 2. Biaya appraisal yang terjangkau 3. Profesionalisme layanan jasa 4. Kantor yang strategis di sekitar kawasan perkantoran di Surabaya 5. Memiliki karyawan yang loyal terhadap perusahaan 	<p>KELEMAHAN/WEAKNES SES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya disiplin kerja dan aturan kantor yang kurang dipatuhi 2. Kurangnya pendidikan dasar penilai bagi karyawan 3. Proses pengerjaan laporan yang masih belum cepat 4. Kantor yang berukuran kurang luas 5. Pendistribusian laporan yang masih belum bisa cepat dikarenakan menunggu pendistribusian dari kantor pusat
<p>PELUANG/OPPORTUNIT IES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cakupan wilayah penilaian di seluruh Indonesia 2. Profesi Penilai yang merupakan profesi baru 3. Bahwa apraisal dari KJPP masih sangat diperlukan dalam & lingkup swasta maupun negeri 4. Adanya hubungan baik 	<p>SO STRATEGI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan penilaian yang sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan dan SPI (Standar Penilaian Indonesia) 2. Mempertahankan karyawan yang loyal dengan perusahaan dengan lebih meningkatkan fasilitas 	<p>WO STRATEGI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pendidikan dasar penilaian bagi karyawan 2. Meningkatkan proses pengerjaan laporan penilaian dengan tetap mengedepankan ketelitian dan ketepatan 3. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan dengan membuat ruang kerja menjadi nyaman dan

dengan para pelanggan dan debitur dari kalangan indeendent 5. KJPP telah berdiri cukup lama dan jam terbang yang tinggi	yang didapatkan 3. Meningkatkan hubungan yang baik dengan para pelanggan dan debitur dengan tetap mempertahankan profesionalitas dalam bekerja	kondusif
ANCAMAN/THREATS (T) 1. Banyaknya tenaga ahli di perusahaan pesaing dan memiliki pendidikan dasar penilai 2. Penurunan skala ekonomi (Depresing Economy Scale) 3. Perubahan regulasi pemerintah terhadap dunia pertanahan dan apraisal 4. Mulai bermunculan KJPP baru 5. Belum banyak masyarakat yang mengetahui tentang jasa penilai publik	ST STRATEGI 1. Mempertahankan standar kualitas penilaian untuk menghadapi persaingan dengan KJPP yang baru 2. Meningkatkan cakupan rekanan dengan berbagai kalangan agar banyak orang mengenal tentang dunia appraisal 3. Meningkatkan pendidikan dasar penilai bagi seluruh karyawan KJPP	WT STRATEGI 1. Memperbaiki proses pengerjaan laporan agar dapat menyelesaikan laporan lebih cepat 2. Memperbarui pengetahuan dan menambah pengetahuan di dunia appraisal terutama regulasi pemerintah tentang du nia apraisal 3. Meningkatkan kualitas karyawan agar menjadi lebih disiplin.

Sumber: Data Diolah Peneliti

Interpretasi Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan dua kegiatan yang saling berkesinambungan dengan diagram SWOT, dalam matrik SWOT terdapat 4 strategi yang terbagi dalam 4 kuadran, antara lain strategi SO (Strengths dan Opportunities), strategi WO (Weaknesses dan Opportunities), strategi WT (Weaknesses dan Threats) dan strategi ST (Strengths dan Threat) dimana strategi itu berdasarkan pada variabel-variabel kuesioner.

Berdasarkan Matrik SWOT yang tepat untuk diterapkan pada KJPP Ni Made Tjandra Kasih di Surabaya adalah :

a. Strategi SO (Strengths dan Opportunities)

1. Mempertahankan penilaian yang sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan dan SPI (Standar Penilaian Indonesia)
2. Mempertahankan karyawan yang loyal dengan perusahaan dengan lebih meningkatkan fasilitas yang didapatkan
3. Meningkatkan hubungan yang baik dengan para pelanggan dan debitur dengan tetap mempertahankan profesionalitas dalam bekerja

b. Strategi WO (Weaknesses dan Opportunities)

1. Meningkatkan pendidikan dasar penilaian bagi karyawan
2. Meningkatkan proses pengerjaan laporan penilaian dengan tetap mengedepankan ketelitian dan ketepatan
3. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan dengan membuat ruang kerja menjadi nyaman dan kondusif

c. Strategi ST (Strengths dan Threats)

1. Mempertahankan standar kualitas penilaian untuk menghadapi persaingan dengan KJPP yang baru
2. Meningkatkan cakupan rekanan dengan berbagai kalangan agar banyak orang mengenal tentang dunia appraisal
3. Meningkatkan pendidikan dasar penilai bagi seluruh karyawan KJPP

d. Strategi WT (Weaknesses dan Threats)

1. Memperbaiki proses pengerjaan laporan agar dapat menyelesaikan laporan lebih cepat
2. Memperbarui pengetahuan dan menambah pengetahuan di dunia appraisal terutama regulasi pemerintah tentang dunia appraisal
3. Meningkatkan kualitas karyawan agar menjadi lebih disiplin

Tabel 5 Diagram Matrik SWOT Strategi Perbaikan

<p>KEKUATAN/STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peran pemimpin dalam mengasah leadership 2. Hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik 3. Keramah tamahan tenaga kerja dalam bekerja 4. Memiliki struktur organisasi yang terstruktur 5. Penataan ruang kerja yang nyaman dan memadai 	<p>KELEMAHAN/WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya pengembangan inovasi produk layanan jasa terbaru 2. Tidak tersedianya kafeteria atau kantin 3. Job Description 4. Belum tersedianya mesin fotocopy 5. Lahan parkir yang kurang luas 	<p>KEKUATAN/STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peran pemimpin dalam mengasah leadership 2. Hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik 3. Keramah tamahan tenaga kerja dalam bekerja 4. Memiliki struktur organisasi yang terstruktur 5. Penataan ruang kerja yang nyaman dan memadai
<p>PELUANG/OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bidang appraisal merupakan bidang naungan Kementerian Keuangan 2. Memiliki dasar hukum dan standar penilaian yang elastis sesuai dengan SPI (Standar Penilaian Indonesia) 3. Sarana komunikasi yang semakin canggih 4. Perusahaan telah berdiri cukup lama dan jam terbang yang tinggi 	<p>ANCAMAN/THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga aset di Indonesia yang fluktuatif 2. Beban kerja yang tinggi dikarenakan pekerjaan yang banyak 3. Memberikan tunjangan tunjangan yang lebih baik lagi kepada para karyawan 4. Masih belum meratanya pembangunan dan transportasi di Indonesia 5. Persaingan harga antar KJPP yang menjadi kompetitor 	<p>PELUANG/OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bidang appraisal merupakan bidang naungan Kementerian Keuangan 2. Memiliki dasar hukum dan standar penilaian yang elastis sesuai dengan SPI (Standar Penilaian Indonesia) 3. Sarana komunikasi yang semakin canggih 4. Perusahaan telah berdiri cukup lama dan jam terbang yang tinggi
<p>KEKUATAN/STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peran pemimpin dalam mengasah leadership 2. Hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik 3. Keramah tamahan tenaga kerja dalam bekerja 4. Memiliki struktur organisasi yang terstruktur 5. Penataan ruang kerja yang nyaman dan memadai 	<p>KELEMAHAN/WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya pengembangan inovasi produk layanan jasa terbaru 2. Tidak tersedianya kafeteria atau kantin 3. Job Description 4. Belum tersedianya mesin fotocopy 5. Lahan parkir yang kurang luas 	<p>KEKUATAN/STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peran pemimpin dalam mengasah leadership 2. Hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik 3. Keramah tamahan tenaga kerja dalam bekerja 4. Memiliki struktur organisasi yang terstruktur 5. Penataan ruang kerja yang nyaman dan memadai

Sumber: Data Diolah Peneliti

Analisis Matrik Internal – Eksternal

Hasil Matrik Internal - Eksternal

Matrik Internal-Eksternal ini merupakan skor total dari penjumlahan untuk:

- a. Faktor Internal (Strengths + Weaknesses) = 3,00 + (-2,09) = 0,91
- b. Faktor Eksternal (Opportunities + Threats) = 2,96 + (-2,25) = 0,71

Nilai ini merupakan skor dengan range skala antara -4 sampai dengan 4, sehingga untuk penyesuaian dengan Matrik Internal-Eksternal, dilakukan interpolasi nilai range skala -4 hingga 4 menjadi range skala 0 hingga 4. Sehingga didapat hasil :

- a. Faktor Internal = 0,91 (vertikal)
- b. Faktor Eksternal = 0,71 (horizontal)

Sehingga titik perpotongan garis tersebut pada matrik Internal-Eksternal yaitu pada posisi GROWTH and STABILITY.

Interpretasi Matrik Internal – Eksternal

Matrik ini merupakan skor total dari penjumlahan untuk faktor internal = 0,91 dan faktor eksternal = 0,71, Sehingga dari titik perpotongan garis pada Matrik Internal-Eksternal tersebut, menunjukkan posisi perusahaan dalam Matrik Internal-Eksternal yaitu posisi Growth and Stability di sel 5 konsentrasi melalui integrasi horizontal untuk posisi GROWTH atau tidak ada perubahan profit strategi untuk posisi STABILITY. Untuk strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal dapat ditempuh dengan :

1. Meningkatkan keahlian tenaga kerja dan memberikan pendidikan dasar penilai, dengan memiliki dasar pendidikan penilaian yang baik akan menambah wawasan para karyawan khususnya para penilai dalam menganalisis suatu objek, hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pendidikan dasar penilai pada MAPPI (Masyarakat Profesi Penilai Indonesia) dengan mengikuti beberapa kali kelas materi dan mengikuti ujian untuk mendapatkan sertifikasi penilai.
2. Menciptakan pelayanan yang lebih baik, dengan menciptakan pelayanan yang baik kepada para debitur atau rekanan akan lebih memaksimalkan proses penilaian serta pengerjaan laporan dengan tingkat ke akuratan yang maksimal maka akan memperkuat peluang (opportunities) dan kekuatan (strength)
3. Memberikan hasil penilaian dengan jangka waktu yang lebih cepat, hal ini karena proses pengerjaan laporan yang belum dapat dikerjakan dengan waktu yang singkat, karena penilaian bergantung pada tingkat kesulitan dalam menganalisis hasil survey.
4. Memberikan persaingan harga dengan KJPP pesaing, karena mulai banyak KJPP baru yang bermunculan hal ini akan membuat persaingan semakin ketat, oleh karena itu dengan memberikan harga yang lebih rendah dengan kualitas profesionalisme yang baik maka dapat menarik banyak debitur atau rekanan.
5. Memperhatikan sarana dan prasarana kantor dalam menunjang pekerjaan, dengan sarana dan prasarana yang lengkap diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan kenyamanan dalam bekerja.

SIMPULAN

1. Positioning Perusahaan Dengan Menggunakan Diagram SWOT Dengan menggunakan perhitungan persamaan garis. Dari pengolahan kuesioner, diperoleh hasil posisi perusahaan pada titik x berada pada kuadran I, dimana perusahaan memiliki cukup kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Dengan memperhatikan kedekatan titik x terhadap kuadran IV, dimana ancaman cukup menekan perusahaan dalam persaingan.
2. Analisis terhadap factor internal yaitu kekuatan pada KJPP Ni Made Tjandra Kasih adalah dasar penilaian penilaian yang telah sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan dan SPI (Standar Penilaian Indonesia). Analisis terhadap factor eksternal yaitu kelemahan pada KJPP Ni Made Tjandra Kasih adalah kurangnya disiplin kerja dan aturan kantor yang kurang dipatuhi .
3. Analisis terhadap factor eksternal yaitu peluang adalah cakupan wilayah penilaian di seluruh Indonesia. Analisis terhadap factor eksternal yaitu ancaman adalah banyaknya tenaga ahli di perusahaan pesaing yang memiliki pendidikan dasar penilai
4. Strategi perbaikan dengan menggunakan Matrik Internal-Eksternal, pada matrik Internal-Eksternal tersebut menunjukkan posisi perusahaan dalam yaitu posisi GROWTH and STABILITY. Adapun staretgi perbaikan menggunakan yaitu Meningkatkan keahlian tenaga kerja dan memberikan pendidikan dasar penilai untuk menghadapi pesaing-pesaing baru, menciptakan pelayanan yang lebih baik, memberikan hasil penilaian dengan jangka waktu

yang lebih cepat, memberikan persaingan harga dengan KJPP pesaing, memperlengkapi sarana dan prasarana kantor dalam menunjang pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andiani, N. M. N. A., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2016). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik pada PT Alam Batu Beach Bungalow Resort Bali. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/6713>
- Fazry, D. I., & Riyanto, S. (2020). Influence Of Work Motivation, Organizational Culture, and Quality Of Work Life On Employee Performance at KJPP Ayon Suherman dan Rekan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(6), 58–63. <https://doi.org/10.9790/487X-2206025863>
- Hery. (2018). *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Grasindo.
- Lestari, V. N. S., Cahyono, D., & Susanto, O. A. (2019). Perlunya Penilaian Properti pada Kantor Jasa Penilai Publik. *Journal Community Development and Society*, 1(1), 20–33. <https://doi.org/10.25139/cds.v1i1.1624>
- Rangkuti, F. (2013). *Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Setyani, M. N. (2017). *Swot Analisis dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Kentucky Fried Chicken (KFC) Cabang Adityawarman Surabaya*. Skripsi. Jurusan Ekonomi, Fakultas Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Narotama.
- Suci, R. P., Hermawati, A., & Suwarta. (2019). Pentingnya Analisis SWOT untuk Meningkatkan Kinerja SDM (Studi Kasus Usaha Mikro Kecil dan Menengah Malang). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 5(2), 24–27. <https://doi.org/10.35906/jm001.v5i2.369>
- Sugiyanto. (2017). *Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang* [Tesis. Program Studi Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta]. <http://eprint.stieww.ac.id/434/>
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.