

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pada bab ini akan diuraikan tentang metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian menurut Sugiyono (2010;3), merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Data yang diperoleh melalui penelitian adalah data empiris (teramati) yang mempunyai kriteria yang bersifat valid.

Penelitian yang berjudul “Strategi Perencanaan Peningkatan Penyaluran Kredit Dan Perkembangan BPRS Di Jawa Timur Yang Terdaftar Pada Bank Indonesia” menggunakan metode penelitian jenis deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2003;11) yaitu data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan kemudian diinterpretasikan. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Menurut Hidayat Syah (2010: 34) Penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap objek penelitian pada suatu masa tertentu.

Dengan jumlah BPRS di Jawa Timur sebanyak 32 BPRS yang aktif melaporkan kewajiban mempublikasikan hasil laporan keuangan tahunan dan memiliki kinerja keuangan yang berbeda pada masing-masing BPRS maka perlu dilakukan analisis kluster untuk mendapatkan kelompok BPRS yang sejenis atau mirip. Pengelompokan BPRS dilakukan dengan menggunakan analisis cluster

non-hierarki. Oleh karena itu penelitian ini menganalisis faktor internal sebagai kekuatan dan kelemahan masing-masing BPRS, serta faktor eksternal sebagai peluang dan ancaman yang dihadapi masing-masing BPRS. Berdasarkan hasil analisis pengelompokan tersebut akan dilakukan analisis matriks *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats* (SWOT) yang akan menghasilkan strategi operasional terhadap masing-masing BPRS.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Indonesia dengan menggunakan data laporan keuangan berupa dokumen yang diperoleh dari *website* Bank Indonesia (www.bi.go.id) dan (www.ojk.go.id) pada laporan keuangan yang dipublikasikan periode tahun 2017 di 32 BPRS (Bank Pembiayaan Rakyat Syariah) yang aktif.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian kuantitatif, menurut Sugiyono (2010;215) populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Menurut Supranto (2010;2), Populasi adalah kumpulan yang lengkap dari seluruh elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan karena karakteristik. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak pada sektor perbankan yaitu Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang terdaftar pada Bank Indonesia secara keseluruhan sebanyak 167 BPRS yang telah terdaftar sebagai Bank yang aktif.

Menurut Supranto (2010;2) Sampel adalah sebagian dari populasi. Sugiyono (2010;215) sampel adalah sebagian dari populasi itu misalnya penduduk di wilayah tertentu, jumlah pegawai pada organisasi tertentu, jumlah guru dan murid di sekolah tertentu, dan sebagainya. Pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode *Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Sugiyono (2010;83) Teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Sampling Area (cluster)*. Teknik ini digunakan untuk menentukan sampel apabila obyek yang akan diteliti atau sumber data yang sangat luas, misalkan penduduk dari suatu negara, provinsi, atau kabupaten. Untuk menentukan penduduk mana yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya berdasarkan daerah populasi yang telah ditetapkan atau sampling menurut daerah dimana sampel yang dipilih dengan cermat dan relevan dengan kriteria sebagai berikut :

1. CAR (*Capital Adequacy Ratio*), KAP (Kualitas Aset Produktif), NPF (*Non Performing Finance*), ROA (*Return On Assets*), BOPO (Biaya Operasional), LDR (*Loan to Deposit Ratio*), yang tercatat dalam laporan keuangan publikasi Bank Indonesia pada masing-masing BPRS di Jawa Timur yang masih beroperasi sebanyak 32 BPRS dan yang memenuhi klasifikasi yaitu yang memiliki laporan keuangan rutin yang diaudit selama periode penelitian tahun 2017 adalah 28 BPRS.
2. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang mempublikasikan laporan keuangan yang telah diaudit dengan menggunakan tahun buku berakhir 31

Desember selama periode penelitian pada tahun 2017 sebanyak 28 BPRS yang masih beroperasi dan melaporkan rutin terkait laporan keuangan.

3. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang memiliki nilai positif yaitu 167 BPRS seluruh Indonesia. Setelah melalui seleksi dipilih 28 BPRS yang khusus pada wilayah provinsi Jawa Timur yang setiap tahun memiliki kriteria BPRS yang sehat dan layak untuk dijadikan sampel. Jadi selama tahun terakhir yaitu pada tahun 2017 menggunakan 28 sampel data dari 28 BPRS wilayah Jawa Timur yang terdaftar di Bank Indonesia.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data sekunder dengan mengumpulkan data berupa rasio keuangan BPRS berupa hasil laporan keuangan BPRS periode tahun 2017 yang telah diaudit melalui website resmi BI dan OJK. Menurut Sugiyono (2005:62), data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan datanya kepada peneliti, misalnya penelitian harus melalui orang lain atau mencari data melalui dokumen. Data diperoleh dengan menggunakan studi literatur yang dilakukan terhadap banyak buku dan diperoleh berdasarkan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian, selain itu peneliti menggunakan data yang diperoleh dari internet.

Data yang diperoleh dari laporan keuangan masing-masing BPRS dalam penelitian ini yaitu CAR (*Capital Adequacy Ratio*), KAP (Kualitas Aset Produktif), NPF (*Non Performing Finance*), BOPO (Biaya Operasional), LDR (*Loan to Deposit Ratio*), yang diperoleh dari laporan keuangan publikasi Bank Indonesia pada masing-masing BPRS yang masih beroperasi selama periode

penelitian tahun 2017 sebanyak 32 BPRS dan yang memenuhi klasifikasi yaitu yang memiliki laporan keuangan rutin yang diaudit selama periode penelitian tahun 2017 adalah 28 BPRS dengan 28 data panel yang bersumber dari website resmi Bank Indonesia (www.bi.go.id) dan OJK (www.ojk.go.id).

3.5 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data yang disajikan dalam penelitian ini adalah metode dokumentasi. Menurut Sugiyono (2013:240), dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Arikunto (2002;206), metode dokumentasi adalah mencari data yang berupa catatan, buku, transkrip, majalah, surat kabar, notulen rapat, prasasti, agenda, legger, dan sebagainya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara mengutip secara langsung dari laporan keuangan BPRS yang dipublikasikan melalui website (www.bi.go.id) dan (www.ojk.go.id) selama periode terakhir tahun 2017.

3.6 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2013;38). Penelitian ini menguji 6 variabel interdependensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

3.6.1 Pengklasteran Variabel (*Clustering of Variables*)

Pengklasteran Variabel tidak ada pembedaan variabel bebas dan tidak bebas, dalam klaster ini. Di dalam analisis klaster, hubungan interdependensi antara seluruh set variabel dikaji. Begitu klaster terbentuk maka memberikan suatu interpretasi pemasaran yang akan dianalisis menggunakan matriks *SWOT* (Supranto, 2010;142). Metode interdependensi berfungsi untuk menjelaskan seperangkat variabel atau pengelompokan berdasarkan variabel tertentu. Sitepu (2011:12). Variabel interdependensi (hubungan saling ketergantungan) dalam penelitian ini adalah CAR (X1), KAP (X2), NPF (X3), ROA dan BOPO(X4), LDR (X5), Pangsa Pasar (X6).

1. *Capital*

Menurut Kasmir (2014;46), CAR (*Capital Adequacy Ratio*) adalah perbandingan rasio tersebut antara rasio modal terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Risiko dan sesuai ketentuan pemerintah. Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/18/PBI/2012 tentang kewajiban penyediaan modal minimum bank wajib menyediakan modal minimum sesuai profil risiko. Profil risiko adalah profil risiko bank sebagaimana diatur dalam ketentuan. Bank Indonesia mengenai penilaian tingkat kesehatan bank umum. Penyediaan modal minimum sebagaimana dimaksud dihitung dengan menggunakan rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM). Rasio KPMM adalah perbandingan antara modal Bank dengan Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR). Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Capital Adequacy Ratio} = \frac{\text{Modal Bank}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko}} \times 100\%$$

2. *Assets*

Menurut Peraturan Bank Indonesia No:13/14/PBI/2011 Tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Aktiva Produktif adalah penanaman dana oleh BPRS untuk mendapatkan penghasilan, antara lain dalam bentuk Pembiayaan dan Penempatan Pada Bank Lain sesuai dengan Prinsip Syariah. Aktiva Non Produktif adalah aset BPRS selain Aktiva Produktif yang memiliki potensi kerugian, yaitu dalam bentuk Agunan Yang Diambil Alih.

$$\text{Kualitas Aktiva Produktif} = \frac{\text{Aktiva Produktif Yang Diklasifikasikan}}{\text{Total Aktiva Produktif}} \times 100\%$$

3. *Management*

Menurut Ismail (2009;226), NPL (*Non Performing Loan*) atau NPF (*Non Performing Finance*) adalah kredit (pembiayaan) yang menunggak melebihi 90 hari. Dimana NPF terbagi menjadi Kredit Kurang Lancar, Diragukan, dan Macet. Semakin kecil NPF maka semakin kecil pula risiko kredit yang ditanggung oleh pihak bank. Praktisi perbankan menyepakati bahwa batas aman dari NPF suatu bank syariah tidak boleh melebihi 7%, semakin tinggi NPF maka kualitas pembiayaan pada bank tergolong buruk. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Non Performing Loan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$$

4. *Earning (Rentabilitas/Profitabilitas)*

Menurut Dendawijaya (2009:111), Rasio Biaya Operasional (BOPO) atau Rasio Efisiensi Operasional (REO) adalah perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatannya. Mengingat kegiatan bank yang utama adalah bertindak sebagai perantara, yaitu menghimpun dan menyalurkan dana, maka biaya dan pendapatan operasional bank didominasi oleh biaya bunga atau bagi hasil. Semakin rendah BOPO maka bank tersebut semakin efisien. Maka rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

5. *Liquidity*

Menurut Zamir dan Hennie (2011;76), Likuiditas adalah kemampuan entitas untuk membayar liabilitas jangka pendek, diukur dengan mengevaluasi komponen aset dan liabilitas lancar. Menurut Dendawijaya (2009;116), *Loan to Deposit Ratio* (LDR) adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan suatu perbankan dengan dana yang diterima oleh bank. Rasio ini menunjukkan salah satu penilaian likuiditas bank. LDR menyatakan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya. Besarnya *Loan to Deposit Ratio* menurut peraturan Bank Indonesia untuk BPRS adalah 120%. Rumus untuk rasio LDR sebagai berikut:

$$\text{Loan to Deposit Ratio} = \frac{\text{Total Loans}}{\text{Total Deposit} + \text{Equity}} \times 100\%$$

6. Pangsa Pasar Wilayah dan UMKM

Menurut Kasmir (2008;267). Pangsa Pasar adalah *market segment* yaitu keseluruhan permintaan suatu barang yang mencerminkan golongan konsumen menurut ciri khas, seperti tingkat pendapatan, umur, jenis kelamin, pendidikan, dan status sosial. Sedangkan *market share* yaitu bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan dan seluruh potensi jual, biasanya dinyatakan dalam presentase.

Menurut Yuniarti (2011;444) BPR Syariah harus menciptakan strategi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi. Strategi yang dilakukan adalah dengan upaya meningkatkan distribusi jaringan dalam rangka penguat infrastruktur industri. Di samping itu, agar lembaga pembiayaan sektor UMKM menjadi lebih kuat dan tangguh, jaringan antar lembaga keuangan mikro (LKM) dan antara LKM dan BPRS juga terus dikembangkan.

3.7 Pengukuran Variabel

Tabel 3.1
Pengukuran Variabel Pengklasteran

Pengklasteran Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
<i>Capital</i>	indikator kemampuan bank menutupi penurunan aktiva sebagai akibat kerugian bank yang disebabkan oleh aktiva yang berisiko	$CAR = \frac{\text{Modal Bank}}{\text{Aktiva Bank}} \times 100\%$
<i>Assets</i>	Asset (aktiva) suatu bank akan dinilai berdasarkan kualitas aktiva produktif (KAP) yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif	$KAP = \frac{\text{Aktiva Produktif}}{\text{Total Aktiva Produktif}} \times 100\%$
<i>Management</i>	NPL adalah kredit yang menunggak melebihi 90 hari. Dimana NPL terbagi menjadi Kredit Kurang Lancar, Diragukan, dan Macet	$NPL = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$
<i>Earning</i>	Kemampuan bank menggunakan seluruh aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba setelah pajak	$BOPO = \frac{\text{Biaya Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$
<i>Liquidity</i>	mengukur komposisi jumlah kredit yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal sendiri	$LDR = \frac{\text{Total Loans}}{\text{Total Deposit + Equity}} \times 100\%$
Pangsa Pasar wilayah	permintaan golongan konsumen menurut ciri khasnya berdasarkan wilayah dan jumlah UMKM disetiap wilayah	Evaluasi dengan analisis matriks SWOT melalui hasil pengelompokan serta pertimbangan menurut lokasi masing-masing BPRS.

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Analisis Klaster (*Cluster Analysis*)

Menurut Supranto, (2010;141) Analisis Klaster merupakan suatu kelas teknik, dipergunakan untuk mengklasifikasi objek atau kasus (responden) ke dalam kelompok yang relatif homogen, yang disebut klaster (*clusters*). Objek atau kasus dalam setiap kelompok cenderung mirip satu sama lain dan berbeda jauh (tidak sama) dengan objek dari klaster lainnya.. Pada intinya, analisis klaster yaitu suatu objek yang dimasukkan ke dalam suatu klaster atau kelompok sedemikian rupa sehingga berkorelasi dengan objek lainnya di dalam klaster daripada dengan objek dari klaster lain. Analisis klaster dipergunakan dalam pemasaran, seperti pembentukan segmen berdasarkan data demografi dan menentukan pasar yang mirip dengan berbagai wilayah.

Tujuan utama analisis klaster menurut para ahli adalah Supranto (2010;141) mengklasifikasikan objek (kasus atau elemen) seperti orang, produk (barang), toko, perusahaan ke dalam kelompok yang relatif homogen didasarkan pada satu set variabel yang dipertimbangkan untuk diteliti. Namun tujuan utama analisis klaster menurut Ghozali, (2013;391) adalah menentukan struktur data dengan cara meletakkan observasi yang mirip ke dalam satu kelompok. Pengelompokkan hasil observasi yang mirip ke dalam satu kelompok didasarkan pada korelasi antara objek atau dapat juga dengan mengukur menunjukkan kesamaan. Langkah berikutnya adalah menentukan bagaimana membentuk klaster dan berapa jumlah klaster yang akan dibentuk.

Analisis kluster adalah teknik multivariate yang bertujuan untuk mengelompokkan obyek pada posisi karakteristiknya. Analisis Kluster merupakan salah satu jenis multivariat untuk mengklasifikasikan obyek atau variabel berdasarkan kesamaan karakteristik yang mereka miliki. Analisis Kluster digunakan untuk meminimalkan varians dalam kelompok dan memaksimalkan varians antara kelompok. Hasil dari analisis kluster adalah sejumlah kelompok heterogen dengan isi homogen. Analisis Kluster mengklasifikasikan obyek pada sebuah susunan pengguna dari karakteristik yang dipilih. Hasil dari analisis cluster haruslah menampilkan homogenitas internal (*within-cluster*) yang tinggi dan heterogenitas eksternal yang tinggi (*between cluster*). Variat kluster mewakili representasi matematis pada sebuah susunan variabel dimana membandingkan kesamaan obyek. Prosedur dalam melakukan analisis kluster untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan jenis prosedur pengklasteran metode non-hierarki (*non-hierarchical*), atau sering disebut *K-Means clustering*. Di dalam melakukan analisis kluster diperlukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Rumuskan Masalah,
2. Pilih Ukuran Jarak Tiap Objek,
3. Pilih Prosedur Pengklasteran,
4. Penentuan Banyaknya Klaster,
5. Interpretasikan Profil Klaster.

Metode *Non-Hierarki* dimulai dengan menentukan terlebih dahulu jumlah klaster yang diinginkan. Setelah jumlah klaster ditentukan, maka proses klaster dilakukan dengan tanpa mengikuti proses hierarki. Metode ini disebut *K-Means*

Cluster. Asumsi yang dipenuhi dalam analisis kluster yaitu : 1) Sampel yang diambil benar-benar dapat mewakili populasi yang ada, 2) *Multikolinieritas*.

Adapun struktur data penelitian ini secara umum dapat duraikan sebagai bentuk tabel berikut :

Tabel 3.2
Struktur data penelitian

Objek (j)	Variabel (i)				
	CAR (i_1)	KAP (i_2)	NPF (i_3)	ROA atau BOPO (i_4)	LDR (i_5)
1	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}
2	X_{21}	X_{22}	X_{23}	X_{24}	X_{25}
...

Keterangan :

J : Banyaknya objek $j, j = 1, 2, 3, \dots, J$

I : Banyaknya variabel $i, i = 1, 2, 3, \dots, I$

Tahapan dalam menentukan cluster yang tepat :

1. Kedekatan pola biasanya diukur dengan fungsi jarak antar dua pasang pola.
2. Ekstraksi dan pemilihan sifat atau ciri
3. Representasi pola-pola
4. Kesamaan antar pola
5. Pengelompokan
6. Clustering

Adapun proses atau langkah-langkah dalam melakukan *clustering* dengan metode *K-Means* sebagai berikut :

1. Menentukan rata-rata tiap klasifikasi kelompok untuk mengetahui rata-rata terbesar dan terkecil dengan menggunakan Microsoft Excel
2. Menentukan banyaknya kluster berdasarkan rata-rata terkecil dan terbesar
3. Menghitung jarak dengan rata-rata setiap objek

4. Menghitung kembali rata-rata untuk klaster dari yang klasifikasi tinggi sampai rendah
5. Melakukan validasi

Dalam melakukan pengelompokan BPRS diperlukan data yang sudah dianalisa menggunakan data rasio keuangan yang diperoleh dari laporan keuangan setiap BPRS. Variabel yang dianalisa yaitu CAR, KAP, NPF, BOPO, LDR. Bank yang diteliti yaitu BPRS di Jawa Timur dengan sampel sebanyak 28 BPRS.

Selanjutnya hasil penelitian dari variabel tersebut diklasifikasikan menjadi 2 kelompok BPRS yaitu BPRS A (Fluktuasi) dan BPRS B (Sangat Baik). Kemudian ke empat variabel mengikuti karakteristik setiap BPRS dan dikelompokkan ke dalam salah satu klaster yang memiliki sifat yang paling dekat kesamaannya. Dalam hal ini karakteristik yang dapat dikelompokkan pada suatu klaster adalah :

1. BPRS Kelompok "A" (Fluktuasi)
 - a. Kondisi yang sangat baik dalam mengelola permodalan bank
 - b. Kemampuan yang kurang baik dalam mengelola aktiva produktif
 - c. Risiko kredit macet yang fluktuasi
 - d. Biaya operasional yang fluktuasi
 - e. Jumlah pembiayaan yang disalurkan tinggi
2. BPRS Kelompok "B" (Sangat Baik)
 - a. Kondisi yang kurang baik dalam mengelola permodalan bank
 - b. Kemampuan yang sangat baik dalam mengelola aktiva produktif
 - c. Risiko kredit macet yang rendah

- d. Biaya operasional yang rendah
- e. Jumlah pembiayaan yang disalurkan rendah

Adapun langkah-langkah untuk membentuk cluster yang tepat dengan bantuan program *SPSS 15.0 for Windows* :

1. Standardisasi atau Transformasi

Mengingat data yang terkumpul mempunyai variabilitas satuan, maka perlu dilakukan langkah standardisasi atau transformasi terhadap variabel yang relevan ke bentuk *zscore*, sebagai berikut : 1) Setelah keseluruhan data yang dikumpulkan tersebut diatas telah dilakukan *entry* dalam program SPSS, selanjutnya klik menu “*analyze*” dan pilih sub menu “*Descriptives Statistics*” lalu “*Descriptives*” Masukkan ke dalam kotak *VARIABLES* seluruh variabel instrumen penilai. 2) Kemudian aktifkan bagian “*Save standardized values as Variables*”. Abaikan bagian yang lain lalu tekan OK. 3) Untuk menampilkan *output* aplikasi program SPSS.

2. Analisis Cluster Metode *Non-Hierarki (K-Means Cluster)*

Dari tampilan data yang tertera (hasil standardisasi/transformasi). 1) Buka menu “*Analyze*”, lalu pilih sub menu “*Classify*” dan pilih “*K- Means Cluster*”. 2) Masukkan seluruh variabel *Z-Score* ke dalam kotak *VARIABLES*. Kemudian *variabel case* dimasukkan dalam kotak “*Label Cases by*”. 3) *Number of Clusters* dalam hal ini diisi menurut jumlah cluster yang akan dibentuk dalam penelitian yang dimaksud. Misal diisi 3, berarti diharapkan akan dibentuknya 3 cluster. 4) Kemudian klik mouse pada kotak “*Save*” Aktifkan kedua kotak dalam menu *Save*, yaitu “*Cluster membership*” dan “*Distance from cluster center*”. 5) Selanjutnya

tekan tombol “*Continue*” untuk kembali ke menu utama. Pada bagian Statistics, aktifkan “*Initial cluster centers*” dan “*ANOVA table*”. Abaikan bagian yang lain, lalu tekan “*Continue*” untuk kembali ke menu utama. Akan muncul *Initial Cluster Centers* yaitu tampilan pertama proses clustering data sebelum dilakukan iterasi. Untuk mendeteksi berapa kali proses iterasi yang dilakukan dalam proses clustering yang tepat dari 28 obyek yang diteliti, dapat dilihat pada tabel *Output Final Cluster Centers* tersebut masih terkait dengan proses standarisasi data sebelumnya, yang mengacu pada *z-score* dengan ketentuan jika nilai negatif berarti data berada di bawah rata-rata total. Jika nilai positif berarti data berada di atas rata-rata total.

3.8.2 Analisis matriks SWOT

Analisis *SWOT* adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*).

Tabel 3.3
Matriks SWOT

	EKSTERNAL	
INTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	Sel A <i>Comparative Advantages</i>	Sel B <i>Mobilization</i>
WEAKNESS	Sel C <i>Divestment/Investment</i>	Sel D <i>Damage Control</i>

Keterangan:

Sel A: *Comparative Advantages*

Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Sel B: *Mobilization*

Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Sel C: *Divestment/Investment*

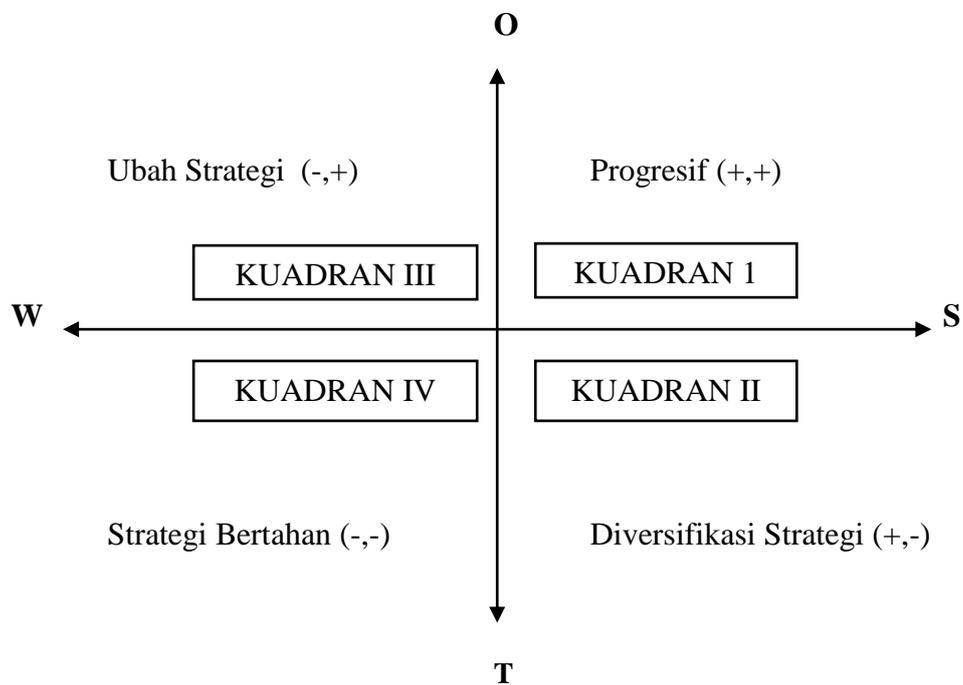
Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel D: *Damage Control*

Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

Tabel 3.4
Tabel Skor dan Bobot Matriks SWOT

No.	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kekuatan			
No.	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kelemahan			
No.	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Peluang			
No.	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Tantangan			



Gambar 3.1
Kuadran SWOT

Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya.

Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.