

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS LINGKUNGAN SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PADA ORGANISASI NONPROFIT**

**(STUDI KASUS PADA INDONESIAN FUTURE LEADERS CHAPTER MALANG)**

**Oleh:**

**Ahmad Bobansyah Holy**

**Dosen Pembimbing:**

**Dr. Mintarti Rahayu SE., MS., CSRS**

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi yang tepat dan sesuai dengan hasil analisis lingkungan pada suatu organisasi nonprofit yaitu Indonesian Future Leaders Chapter Malang. Perumusan strategi pada IFL Chapter Malang menggunakan kerangka analitis perumusan strategi yang terdiri dari tiga tahap yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Pada tahap input dilakukan analisis lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Hasil analisis lingkungan eksternal pada Matriks EFE menunjukkan nilai 2,85 yang mengindikasikan organisasi telah mampu memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang ada. Hasil analisis lingkungan internal dengan Matriks IFE menunjukkan nilai sebesar 2,87. Hal ini menunjukkan bahwa IFL Chapter Malang dapat memanfaatkan keunggulan yang dimiliki untuk meminimalkan kelemahan yang ada. Selanjutnya dilakukan tahap pencocokan dengan menggunakan Matriks SWOT, Matriks Strategi Besar, dan Matriks IE. Berdasarkan hasil analisis Matriks SWOT strategi yang tepat adalah Strategi SO yaitu bahwa IFL Chapter Malang perlu mengoptimalkan sosial media sebagai media promosi dan menciptakan program kerja yang mampu mendukung program-program pemerintah. Hasil dari Matriks Strategi Besar menunjukkan IFL Chapter Malang berada pada kuadran III dan strategi yang sesuai adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk. Sedangkan Matriks IE menunjukkan bahwa organisasi saat ini berada pada posisi sel V dimana strategi yang sesuai adalah strategi menjaga dan mempertahankan. Alternatif strategi yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan tahap keputusan menggunakan analisis QSPM strategi yang paling tepat dan sesuai bagi IFL Chapter Malang adalah Strategi Penetrasi Pasar.

**Kata kunci:** *Analisis Lingkungan, Perumusan Strategi, Organisasi Nonprofit, Strategi Penetrasi Pasar.*

**ABSTRACT**  
**ENVIRONMENTAL ANALYSIS AS A BASIS FOR FORMULATING**  
**STRATEGIES IN NONPROFIT ORGANIZATIONS**  
**(A CASE STUDY ON INDONESIAN FUTURE LEADERS CHAPTER**  
**MALANG)**

**By:**

**Ahmad Bobansyah Holy**

**Advisor:**

**Dr. Mintarti Rahayu SE., MS., CSRS**

This study aims at determining the appropriate strategy and the strategy which is in accordance with the results of environmental analysis on a non-profit organization, i.e. Indonesian Future Leaders Chapter Malang. The strategy formulation at IFL Chapter Malang uses strategy formulation analytical framework consisting of three phases: input, matching and decision. At the input stage, environmental analysis that consists of internal and external environmental analysis is carried out. The external environmental analysis using EFE Matrix results in the value of 2.85, which indicates that the organization has been able to take advantage from opportunities and to anticipate threats. The internal environmental analysis using IFE matrix results in the value of 2.87. This indicates that IFL Chapter Malang can utilize the advantages to minimize its weaknesses. Furthermore, the matching stage uses SWOT Matrix, Grand Matrix Strategy and IE Matrix. Based on the analysis of SWOT Matrix, the appropriate strategy is the SO strategy, which suggests that IFL Chapter Malang needs to optimize social media as promotional media and needs to create a program that is able to support government's programs. The results of Grand Matrix Strategy show that IFL Chapter Malang is in the third quadrant, and the appropriate strategy is market penetration, market development, and product development. The results of IE Matrix show that the organization is now in the position of the fifth cell, where the appropriate strategy is preserving and defending. The alternative strategy that can be used is market penetration, market development and product development. Based on the analysis of decision stage using QSPM, the most appropriate and suitable strategy for IFL Chapter Malang is Market Penetration Strategy.

**Keywords:** *Environmental Analysis, Strategy Formulation, Nonprofit Organization, Market Penetration Strategy*

## **Pendahuluan**

Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah populasi terbanyak di dunia dengan jumlah penduduk sebesar 257,6 juta penduduk (World Bank, 2015) . Dengan demikian penting bagi pemerintah untuk memperhatikan kualitas sumber daya manusianya. Kemajuan suatu negara dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Salah satunya adalah kualitas sumber daya manusia negara tersebut. Peningkatan kualitas hidup manusia itu sendiri harus diperhatikan sehingga mau tidak mau pemerintah, dunia bisnis bahkan organisasi sosial terdorong untuk melakukan tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat. Tujuan ini dapat diraih dengan berbagai program yang dapat memberdayakan masyarakat guna mencapai kehidupan yang lebih baik

Dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat perlu diingat bahwa masyarakat harus berperan sebagai objek dan subyek pembangunan itu sendiri. Artinya, masyarakat bertanggung jawab dalam usaha meningkatkan kualitas kehidupannya yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan masyarakat itu sendiri. Dalam kaitannya dengan kemajuan suatu Negara, dapat dikatakan bahwa masyarakat yang berpendidikan merupakan asset bagi Negara tersebut. Agar peningkatan kualitas hidup masyarakat dapat terselenggara dengan baik diperlukan banyak andil dan peran dari masyarakat itu sendiri.

Pembangunan di bidang pendidikan adalah bagian dari

pembangunan sumber daya manusia yang ditandai dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan arti penting dari pendidikan. Pembangunan di bidang pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemauan, kesadaran dan kemampuan bagi setiap orang agar tercapai taraf pendidikan masyarakat yang setinggi-tingginya. Diperlukan peran pemerintah untuk mendorong pembangunan pendidikan, namun diperlukan juga andil dan peran dari pihak lain yang ikut serta membantu menyelesaikan permasalahan yang ada dikarenakan semakin banyak pihak yang terlibat akan mempermudah untuk mencapai tujuan tersebut salah satunya adalah organisasi non pemerintah atau organisasi nirlaba yang berfokus pada bidang tersebut.

Organisasi non pemerintah atau organisasi nonprofit merupakan organisasi yang tidak menjadikan keuntungan sebagai tujuan utama dalam masyarakat. Sasaran utama dari organisasi nonprofit adalah meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap permasalahan dan isu yang berkembang di dalam masyarakat. Dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat peranan organisasi nonprofit diperlukan karena terdapat kebutuhan masyarakat yang terkadang luput dari pandangan pemerintah seperti perbaikan fasilitas sekolah, bimbingan konseling bagi siswa dan orang tua siswa, serta memotivasi masyarakat akan pentingnya pendidikan yang terkadang tidak dapat disediakan oleh pemerintah ataupun organisasi bisnis. Organisasi

nonprofit memiliki peran dan andil yang tidak kecil bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat, pembangunan nasional dan juga kesejahteraan masyarakat. Itulah sebabnya organisasi nonprofit dipandang sebagai mitra yang penting dan dapat diandalkan dalam mendukung peran dari pemerintah.

Salah satu organisasi nonprofit yang mendukung peran pemerintah adalah Indonesian Future Leaders. Organisasi ini berdiri secara resmi sebagai sebuah Lembaga Swadaya Masyarakat yang digerakkan oleh kaum muda. Pada tahun 2009 sekelompok anak muda usia 17-18 tahun yang terdiri atas: M. Iman Usman, Niwa Rahmad Dwitama, Andhyta Firselly Utami, Rafika Primadesti, Dian Aditya Ning Lestari, Stephanie Hardjo, dan Audry Maulana berinisiatif membentuk suatu organisasi yang berperan mendukung pemerintah memajukan Indonesia. Mereka percaya bahwa memajukan Indonesia bukan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah, tapi seluruh elemen masyarakat, termasuk pemuda.

Sejarah membuktikan bahwa pemuda adalah elemen penting dalam mencapai kemerdekaan, dan juga dalam menggulirkan perubahan bagi bangsa ini. Perubahan zaman yang berdampak pada kemajuan di berbagai aspek diyakini sebagai sebuah tantangan dan juga peluang bagi mereka untuk berbuat sesuatu untuk mewujudkan bangsa, melalui peningkatan kapasitas dan kapabilitas kaum muda.

Untuk membawa perubahan, dibutuhkan wadah yang dapat menampung gagasan dan pemikiran, serta menjadi kendaraan dalam

melakukan aksi, dan memberikan dampak bagi masyarakat. Melalui, Indonesian Future Leaders, diharapkan akan lahir generasi muda Indonesia yang *capable* dan berdampak bagi perubahan positif di masyarakat, sehingga kaum muda, tidak hanya menjadi objek dari pembangunan, tapi juga menjadi motor penggerak dari pembangunan itu sendiri (Indonesian Future Leaders Official Facebook Page, 2016). Sedangkan IFL Chapter Malang merupakan salah satu cabang dari IFL (Indonesian Future Leaders) yang berada di Kota Malang, Jawa Timur, yang resmi berdiri pada tahun 2014. Seperti fokus dari IFL, IFL Chapter Malang berupaya untuk melahirkan generasi muda Indonesia yang *capable* dan berdampak bagi perubahan positif di masyarakat, sehingga kaum muda, tidak hanya menjadi objek dari pembangunan, tapi juga menjadi motor penggerak dari pembangunan itu sendiri. Indonesian Future Leaders Chapter Malang berusaha untuk menjadi mitra pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun dengan usia yang masih tergolong muda sebagai sebuah organisasi di Kota Malang menjadikan Indonesian Future Leaders Chapter Malang terlihat kurang *responsive* dalam menghadapi dinamika yang ada selain itu dengan tidak adanya perencanaan strategis membuat laju organisasi tidak bergerak secara efektif dan juga efisien dalam mencapai tujuannya. Hal ini ditakutkan akan menjadi penyebab kemunduran organisasi atau justru menghilangkan organisasi.

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam memformulasikan,

mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan yang bertujuan untuk meningkatkan peluang organisasi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Perencanaan strategis dapat mempermudah organisasi untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang mungkin akan terjadi. Hal ini dikarenakan dengan memiliki perencanaan strategis organisasi akan mampu memfokuskan sumber daya yang mereka miliki pada prioritas yang tepat dan juga meningkatkan efektivitas serta efisiensi dari organisasi nonprofit.

Didasari oleh hal itulah organisasi nonprofit memerlukan manajemen strategik agar organisasi nonprofit mampu bertahan dari kondisi lingkungan yang selalu berubah secara dinamis. Pada umumnya manajemen strategik biasa digunakan oleh organisasi bisnis, namun perencanaan strategis juga dapat pula digunakan oleh organisasi nonprofit untuk menilai aspek-aspek disekitarnya untuk menyusun perencanaan dalam pencapaian tujuan organisasi nonprofit, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sering dijumpai organisasi nonprofit yang mengalami kemunduran dan juga menghilang di dalam masyarakat dikarenakan tidak mengetahui arah dan kegiatan apa saja yang perlu mereka lakukan. Namun terkadang tetap saja ada organisasi nonprofit yang mampu bertahan dalam segala kondisi dan melewati permasalahan yang ada dengan baik. Hal ini terjadi karena adanya keberadaan perencanaan yang merupakan salah satu komponen dari manajemen strategik.

Jika dirumuskan secara sederhana, perencanaan strategis

adalah sebuah alat manajemen, dan sama dengan setiap alat manajemen, alat itu hanya digunakan untuk satu maksud saja yaitu menolong organisasi melakukan tugasnya dengan lebih baik. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi memfokuskan visi dan prioritasnya sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan untuk memastikan agar anggota-anggota organisasi itu bekerja ke arah tujuan yang sama. Pendek kata, perencanaan strategis adalah proses sistemik yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan di antara stakeholder utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi. Perencanaan strategis khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber daya organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu (Michael Alisson dan Jude Kaye,2013). Dengan kata lain dengan adanya perencanaan strategi dapat membantu organisasi nonprofit untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan teknik yang sering kali digunakan berbagai macam organisasi, dengan menggunakan teknik ini mempermudah organisasi untuk mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal organisasi dan peluang-peluang eksternal organisasi. Jika organisasi nonprofit mampu menerapkannya secara tepat akan berimplikasi pada strategi yang berhasil bagi organisasi. Pandangan ini juga didukung oleh Bryson bahwa perencanaan strategik dapat menolong pemerintah, organisasi-organisasi kemasyarakatan, organisasi-organisasi nonprofit, dan

badan pemerintahan lainnya untuk menangani perubahan-perubahan yang mengagetkan seperti yang dialami banyak negara pada tahun-tahun belakang ini (Salusu,2003). Selain itu Koteen menjelaskan bahwa pemerintah dan organisasi nonprofit dalam membuat keputusan-keputusan penting haruslah efektif secara strategik (Salusu,2003)

Hal inilah yang terjadi pada Indonesian Future Leader Chapter Malang. Organisasi bertindak kurang efektif dalam mencapai tujuannya, hal ini terjadi disebabkan organisasi tidak menerapkan manajemen strategik secara optimal pada kegiatan organisasionalnya. Hal ini terlihat dari strateginya yang tidak tertulis dan kebijakan organisasi yang di ambil hanya berdasarkan insting dari pimpinan organisasi. Manajemen strategis akan mempermudah organisasi nonprofit dalam menilai kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi. David (2009:23) menyatakan manfaat utama dari manajemen strategis untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Oleh karenanya dirasa penting bagi IFL Chapter Malang menerapkan manajemen strategi secara optimal, diharapkan dengan melakukan analisis lingkungan yang tepat akan membantu organisasi untuk merumuskan strategi yang tepat bagi organisasi. Dengan strategi yang tepat diharapkan IFL Chapter Malang dapat meningkatkan kemampuan bagi organisasi untuk meningkatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, menghindari ancaman dan juga

memanfaatkan peluang yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka penelitian ini berjudul: **“Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pada Organisasi Nonprofit (Studi Kasus Indonesian Future Leaders Chapter Malang)”**.

## **METODE PENELITIAN**

Ditinjau dari tujuan umumnya, penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan hal-hal yang ditanyakan dalam riset seperti siapa, yang mana, kapan, dimana dan mengapa (Umar,2002:40). Sedangkan pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh IFL Chapter Malang.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan empat metode pengumpulan data, yaitu:

- 1)Wawancara
- 2)Observasi.
- 3)Dokumentasi
- 4)Studi Pustaka

Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis IFE, analisis EFE, analisis matriks SWOT, analisis matriks IE, analisis matriks strategi besar dan analisis QSPM.

## HASIL PENELITIAN

**Tabel 1**

### Matriks EFE Indonesian Future Leaders Chapter Malang

Faktor-Faktor Eksternal Umum	Bobot	Peringkat	Skor
<b>Peluang</b>			
1. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang membaik	0,10	2	0,20
2. Upah minimum regional yang setiap tahun meningkat	0,06	2	0,12
3. Budaya saling membantu di masyarakat Malang	0,12	2	0,24
4. Masih rendahnya angka partisipasi sekolah	0,10	3	0,30
5. Dukungan pemerintah terhadap organisasi sosial	0,16	4	0,64
6. Perkembangan teknologi yang maju	0,05	2	0,10
<b>Subtotal</b>	<b>0,59</b>		<b>1,60</b>
<b>Ancaman</b>			
1. Jumlah organisasi sosial yang tiap tahun meningkat	0,16	4	0,64
2. Isu yang dibawa memiliki kemiripan dengan organisasi masyarakat yang lain	0,15	3	0,45
3. Ketidakpercayaan donatur asing kepada IFL Chapter Malang akibat ketidakpastian politik dan hukum di Indonesia	0,10	2	0,20
<b>Subtotal</b>	<b>0,41</b>		<b>1,25</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>

Analisis EFE menunjukkan bahwa jumlah skor faktor peluang sebesar 1,60 dan jumlah skor faktor ancaman sebesar 1,25, faktor peluang lebih lebih besar dari faktor ancaman dengan total skor adalah 2,85 yang berarti kemampuan eksternal IFL Chapter Malang cukup baik.

**Tabel 2**  
**Matriks IFE Indonesian Future Leaders Chapter Malang**

Faktor-Faktor Internal Umum	Bobot	Peringkat	Skor
<b>Kekuatan</b>			
1. Memiliki produk dan jasa yang bisa ditawarkan kepada masyarakat sebagai upaya penggalangan dana program dan organisasi	0,12	3	0,36
2. Memiliki keterikatan dalam media social	0,05	3	0,15
3. Memiliki SDM yang berpengalaman	0,12	4	0,48
4. Memiliki program sosial yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat	0,16	4	0,64
5. Pemanfaatan teknologi yang baik	0,05	3	0,15
6. Memiliki kas yang cukup dari kepengurusan periode sebelumnya.	0,06	3	0,24
<b>Subtotal</b>	<b>0,56</b>		<b>2,02</b>
<b>Kelemahan</b>			
1. Organisasi lebih banyak dikenal oleh kalangan mahasiswa	0,06	2	0,12
2. Tidak melakukan <i>knowledge sharing</i> yang optimal dengan kepengurusan sebelumnya	0,05	2	0,10
3. Belum menerapkan manajemen strategi secara optimal	0,08	2	0,16
4. Pendanaan program yang masih mengandalkan donasi dan <i>sponsorship</i>	0,10	2	0,20
5. Belum memiliki office tetap	0,03	1	0,03
6. Melakukan pergantian kepengurusan 1 tahun sekali	0,12	2	0,24
<b>Subtotal</b>	<b>0,44</b>		<b>0,85</b>

	44		85
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,87</b>

Analisis IFE menunjukkan bahwa jumlah skor faktor kekuatan sebesar 2,02 dan jumlah skor faktor kelemahan sebesar 0,85, faktor kekuatan lebih lebih besar dari faktor kelemahan dengan total skor adalah 2,87 yang berarti kemampuan internal IFL Chapter Malang cukup baik.

**Tabel 3**  
**Matriks SWOT Indonesian Future Leaders Chapter Malang**

	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	1. Memiliki produk dan jasa yang bisa ditawarkan 2. Memiliki keterikatan dalam media sosial 3. Memiliki SDM yang berpengalaman 4. Memiliki program sosial yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat 5. Pemanfaatan teknologi yang baik 6. Memiliki kas yang cukup dari periode pengurusan sebelumnya	1. Organisasi lebih banyak dikenal oleh kalangan mahasiswa 2. Tidak melakukan <i>knowledge sharing</i> secara optimal dengan kepengurusan periode sebelumnya 3. Belum menerapkan manajemen strategi secara optimal 4. Pendanaan program yang masih mengandalkan donasi 5. Belum memiliki office tetap 6. Melakukan pergantian kepengurusan 1 tahun sekali
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
1. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang membaik 2. Upah minimum	1. Mengoptimalkan sosial media sebagai media promosi. 2. Menciptakan program	1. Melakukan kegiatan <i>sharing</i> melalui aplikasi berbasis teknologi

regional yang setiap tahun meningkat	kerja yang mampu mendukung program-program yang sudah dibuat pemerintah.	
3. Budaya saling membantu di masyarakat Malang		
4. Masih rendahnya angka partisipasi sekolah		
5. Dukungan pemerintah terhadap organisasi sosial		
6. Perkembangan teknologi yang maju		
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
1. Jumlah organisasi sosial yang setiap tahun meningkat 2. Isu yang dibawa memiliki kemiripan dengan organisasi masyarakat yang lain 3. Ketidakpercayaan donatur asing kepada IFL Chapter Malang akibat ketidakpastian politik dan hukum di Indonesia	1. Meningkatkan kualitas program dan menciptakan faktor pembeda dari setiap program 2. Menciptakan produk dan jasa yang baru	1. Memperpanjang periode kepengurusan organisasi. 2. Melibatkan jaringan alumni untuk melakukan peningkatan kualitas sdm dan juga pencarian dana bagi program

Berdasarkan hasil dari Matriks EFE dan Matriks IFE dimana pada Matriks EFE diketahui bahwa skor total peluang lebih besar dari skor total ancaman serta pada Matriks IFE diketahui bahwa skor total kekuatan lebih besar dari skor total kelemahan hasilnya didapatkan bahwa strategi yang harus lebih

dioptimalkan oleh IFL Malang adalah strategi SO.

**Gambar 1**

Matriks Strategi Besar Inonesian Future Leaders Chapter Malang



Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa Inonesian Future Leaders Chapter Malang berada pada kuadran III yang berarti organisasi memiliki posisi strategis yang sempurna. Organisasi yang terletak pada Kuadran III memilih melakukan penekanan internal untuk memaksimalkan kekuatan. Untuk organisasi-organisasi yang terletak pada Kuadran III strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk merupakan strategi yang sesuai.

**Tabel 4**

Matriks Internal Eksternal (IE)

Indonesian Future Leaders Chapter Malang

SKOR BOBOT TOTAL IFE

		2,87			
		Strong	Median	Weak	
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99	
Total IFE	High 3,0-4,0	I	II	III	
	2,85 2,0-2,99	IV	IFL MALANG V	VI	II, IV : Growth and build
	Low 1,0-1,99	VII	VIII	IX	VI, VIII, IX : Harvest or divest III, V, VII : Hold and maintain
		Total IFE			

Berdasarkan hasil analisis matriks Internal Eksternal di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi terdapat pada posisi sel V dimana terlihat bahwa organisasi berada pada posisi internal dan eksternal yang sedang. Organisasi dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) bisa menjadi strategi yang tepat bagi organisasi yang berada pada sel V.

Tabel 5

Matriks QSPM Indonesian Future Leaders Chapter Malang

Faktor-faktor Utama	Bobot	Penetrasi Pasar		Pembangunan Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Faktor-faktor Eksternal Utama</b>							
<b>Peluang</b>							
1. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang membaik	0,100	4	0	3	0	2	0,20
2. Upah minimum regional meningkat	0,06	4	0	2	0	3	0,36
3. Budaya saling membantu masyarakat Malang	0,10	3	0	1	2	2	0,10
4. Masih rendahnya angka partisipasi sekolah	0,16	3	0	2	0	1	0,20
5. Dukungan pemerintah terhadap organisasi sosial	0,05	4	0	3	0	2	0,15
6. Perkembangan teknologi yang maju	0,15	4	0	3	0	2	0,15
<b>Ancaman</b>							
1. Jumlah organisasi yang tiap tahun meningkat	0,16	0	0	0	0	0	0,20
2. Isu yang dibawa memiliki kemiripan dengan	0,05	0	0	0	0	0	0,05

organisasi masyarakat yang lain	0,10		0,40		0,30		
3. Ketidpercayaan donatur asing kepada IFL Chapter Malang akibat ketidakpastian politik dan hukum di Indonesia							
<b>Faktor-faktor Internal Utama</b>							
<b>Kekuatan</b>							
1. Memiliki produk dan jasa yang bisa ditawarkan	0,12	2	0	3	0	4	0,48
2. Memiliki keterikatan dalam media sosial	0,12	4	0	2	0	3	0,15
3. Memiliki SDM yang berpengalaman	0,16	4	0	3	0	1	0,36
4. Memiliki program sosial yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat	0,05	3	0	2	0	1	0,18
5. Pemanfaatan teknologi yang baik	0,06	2	0	3	0	1	0,05
6. Memiliki kas yang cukup dari periode sebelum	0,06	2	0	3	0	1	0,08

nya	1	2	4
<b>Kelemahan</b>	0,3	0,2	0,4
1. Organisasi lebih banyak dikenal oleh kalangan mahasiswa	0,5	0,5	0,0
2. Tidak melakukan <i>knowledge sharing</i> yang optimal dengan kepengurusan sebelumnya	0,8	0,6	0,4
3. Belum menerapkan manajemen strategi secara tertulis	0,3	0,3	0,6
4. Pendanaan program yang masih mengandalkan donasi dan <i>sponsorship</i>	0,2	0,3	0,2
5. Belum memiliki <i>office</i> tetap			
6. Melakukan pergantian kepengurusan 1 tahun sekali			
<b>TOTAL</b>		<b>5,96</b>	<b>4,61</b>

### Penjelasan Matriks QSPM :

1. Faktor kunci dalam Matriks QSPM merupakan turunan

- dari faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mungkin mempengaruhi pemilihan strategi.
2. Bobot diperoleh dengan analisis kualitatif terhadap faktor-faktor kunci eksternal maupun internal dengan melakukan pengamatan langsung dan analisis data primer yang ada.
  3. Nilai daya Tarik (AS) diperoleh dengan mempertimbangkan pengaruh yang akan diberikan oleh faktor kunci eksternal maupun internal terhadap alternatif strategi yang ditawarkan. Pertimbangan dilakukan dengan analisis kualitatif berdasarkan wawancara dan diskusi dengan para Direktur Indonesian Future Leaders Chapter Malang.
  4. Alternatif strategi yang memiliki total TAS tertinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang dipilih. Nilai total TAS tertinggi dari hasil analisis matriks QSPM tersebut adalah strategi penetrasi pasar yaitu sebesar 5,96 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa IFL Malang harus lebih mengutamakan strategi penetrasi pasar sebagai strategi utamanya.

Strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang mencari pangsa pasar lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui aktivitas-aktivitas pemasaran yang lebih baik. Jasa yang diberikan IFL Malang

merupakan program sosial kepada masyarakat khususnya di bidang pendidikan dan kepemudaan selain itu produk dan jasa yang ditawarkan oleh IFL Malang adalah produk berupa makanan hasil buatan sendiri, penjualan *merchandise*, dan kerjasama dengan travel Malang - Juanda. Berdasarkan strategi penetrasi pasar maka IFL Malang perlu untuk melakukan pemasaran yang lebih baik untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Hal ini sejalan dengan kondisi meningkatnya organisasi masyarakat di Jawa Timur yang meningkat dari tahun ke tahun sehingga diperlukannya strategi khusus agar IFL Malang tidak hilang ataupun bubar. Upaya-upaya yang dapat dilakukan Indonesian Future Leaders Chapter Malang sesuai dengan strategi penetrasi pasar adalah:

1. Meningkatkan promosi yang dilakukan organisasi dengan memanfaatkan media sosial yang saat ini sudah memiliki banyak pengikut sehingga dengan melakukan hal ini akan mampu melakukan efisiensi serta mengurangi biaya promosi bagi organisasi dan juga akan mampu meningkatkan keterikatan antara organisasi dengan masyarakat.
2. Indonesian Future Leaders Chapter Malang harus menciptakan konten promosi yang berbeda dengan organisasi masyarakat yang lain sehingga menimbulkan

*awareness* pada masyarakat juga memberikan kesan unik pada IFL Malang.

Strategi penetrasi pasar akan memfokuskan Indonesian Future Leaders Chapter Malang untuk lebih mempromosikan dan memperkenalkan organisasi tersebut di Kota Malang sehingga masyarakat akan memberikan kepercayaannya untuk menyalurkan keinginan mereka untuk berdonasi kepada IFL Malang.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Indonesian Future Leaders Chapter Malang memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan kelemahan. Adapun kekuatan IFL Chapter Malang adalah memiliki produk dan jasa yang dapat ditawarkan kepada masyarakat sebagai upaya penggalangan dana program dan organisasi, memiliki keterikatan dalam media sosial, memiliki SDM yang berpengalaman, memiliki program sosial yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pemanfaatan teknologi yang baik, memiliki kas yang cukup dari kepengurusan sebelumnya. Adapun kelemahan yang dimiliki oleh IFL Chapter Malang adalah organisasi lebih dikenal di kalangan mahasiswa, tidak melakukan *knowledge sharing* secara optimal dengan kepengurusan periode sebelumnya, belum menerapkan manajemen

strategi secara optimal, pendanaan program yang masih mengandalkan donasi, belum memiliki office tetap dan melakukan pergantian kepengurusan 1 tahun sekali. Selain itu IFL Chapter juga memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi. Adapun peluang yang dimiliki IFL Chapter Malang adalah pertumbuhan ekonomi Indonesia yang membaik, upah minimum regional yang hampir setiap tahun meningkat, budaya saling membantu masyarakat Malang, masih rendahnya angka partisipasi sekolah, dukungan pemerintah terhadap organisasi sosial, perkembangan teknologi yang maju. Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh organisasi adalah jumlah organisasi sosial yang setiap tahun meningkat, isu yang dibawa memiliki kemiripan dengan organisasi masyarakat yang lain dan ketidakpercayaan donatur asing kepada IFL Chapter Malang akibat ketidakpastian politik dan hukum di Indonesia. Berdasarkan analisis lingkungan yang telah dilakukan kepada Indonesian Future Leaders Chapter Malang dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi saat ini berada posisi agresif. Adapun strategi yang sesuai untuk diterapkan pada IFL Chapter Malang adalah strategi penetrasi pasar, hal ini dapat

dilakukan dengan meningkatkan promosi melalui media sosial dan IFL Chapter Malang harus menciptakan konten promosi yang berbeda dengan organisasi masyarakat yang lain.

### **Saran**

Untuk mendukung implementasi strategi utama yaitu strategi penetrasi pasar maka Indonesian Future Leaders Chapter Malang diharapkan mampu untuk tetap mempertahankan posisi saat ini yaitu di posisi agresif. Terdapat beberapa saran untuk mendukung pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan promosi yang dilakukan organisasi dengan memanfaatkan media sosial yang saat ini sudah memiliki banyak pengikut sehingga dengan melakukan hal ini akan mampu melakukan efisiensi serta mengurangi biaya promosi bagi organisasi dan juga akan mampu meningkatkan keterikatan antara organisasi dengan masyarakat.
2. Indonesian Future Leaders Chapter Malang harus menciptakan konten promosi yang berbeda seperti pembuatan video *after movie* untuk setiap program dan memaksimalkan penggunaan KitaBisa.com

secara optimal. Hal ini akan menimbulkan IFL menjadi unik dibandingkan dengan organisasi masyarakat yang lain sehingga menimbulkan *awareness* pada masyarakat Malang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allison, Michael dan Jude Kay. 2004. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*, Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Jakarta.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis*, Edisi 12, Penerjemah Dono Sunardi, Salemba Empat, Jakarta.
- Pabundu, Mohammad. 2006. *Metodologi Riset Bisnis*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Pearce, John dan Richard Robinson. 2014.

*Manajemen Strategis. Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi 12, Penerjemah Nia Pramita Sari, Salemba Empat, Jakarta.

Salusu. 2003. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. PT Grasindo, Jakarta.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung

Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. BPFE, Yogyakarta

<http://www.worldbank.org/en/country/indonesia>, diakses 24 Juni 2016