

PENERAPAN ANALISA SWOT SEBAGAI METODE DALAM MENGHASILKAN PERENCANAAN STRATEGI PADA PERUBAHAN JENIS ORGANISASI : Studi kasus pada Pusat Penerbitan dan Percetakan Univeristas Airlangga

Marini¹; Fendy Suhariadi²

Universitas Muhammadiyah Surabaya¹; Univeritas Airlangga Surabaya²

Abstrak

Penelitian ini membahas mengenai perencanaan strategi organisasi dengan menggunakan metode SWOT sebagai salah satu metode yang mampu dilakukan ke dalam organisasi nirlaba. Perencanaan strategi diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Strategi diperlukan untuk melaksanakan visi dan misi organisasi, dalam upaya meningkatkan kinerja anggota organisasi. Penelitian berbentuk kualitatif. Penelitian dilakukan pada salah satu unit usaha di Universitas Airlangga. Teknik analisa data yang digunakan untuk mengolah data-data tersebut adalah dengan komparasi data dan keseuaian relevansi dengan menggunakan analisa SWOT. Proses analisa tersebut menghasilkan misi yang sesuai dengan organisasi, yang selanjutnya dipergunakan untuk membuat perencanaan strategi, dan strategi yang sesuai untuk digunakan dalam menjalankan visi dan misi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci : Strategi perencanaan, visi dan misi, analisa SWOT

Abstract

This study discusses organizational strategy planning using the SWOT method as one of the methods that can be carried out in non-profit organizations. Strategic planning is needed to achieve the goals and objectives of the organization. Strategies are needed to carry out the organization's vision and mission, in an effort to improve the performance of organizational members. Qualitative research. The study was conducted at one business unit at Airlangga University. Data analysis techniques used to process these data are the comparison of data and relevance suitability by using SWOT analysis. The analysis process produces a mission that is suitable for the organization, which is then used to make strategic planning, and appropriate strategies to be used in carrying out the organization's vision and mission in an effort to improve organizational performance.

Keyword : *Planning strategy, vision and mission, SWOT analysis*

¹ email : rini.cheche@gmail.com¹

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surabaya

Raya Sutorejo No.59, Dukuh Sutorejo, Kec. Mulyorejo, Kota SBY, Jawa Timur 60113

Pendahuluan

Perkembangan dan perubahan yang cepat sedang terjadi di dunia saat ini, yang mana hal ini disebabkan oleh perkembangan IPTEK yang bermula dari perguruan tinggi. Universitas adalah suatu badan yang handal dalam mencetak sumber daya manusia yang berkualitas dan juga handal dalam menciptakan perkembangan ilmu pengetahuan yang dibutuhkan negara dan bangsa.

Universitas Airlangga salah satu dari sekian banyak universitas yang saat ini sedang mengalami perubahan pesat. Universitas Airlangga mengalami perubahan dari status Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN). Berdasarkan Surat Keputusan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no. 30 tahun 2006, mengenai penetapan Universitas Airlangga sebagai Badan Hukum Milik Negara, maka mulai sejak tanggal 14 September 2006 PTN Universitas Airlangga mengalami perubahan status menjadi BHMN.

Perubahan ini tidak hanya terjadi di fakultas-fakultas, tetapi juga terjadi pada unit-unit kerja yang ada di dalamnya, tidak terkecuali Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga Surabaya (PPPUA). Perubahan yang terjadi pada PPPUA didasarkan pada SK Rektor nomor 274/H3/KR/2009, mengubah Airlangga University Press menjadi Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga.

Banyak sekali perubahan yang terjadi dari masa sebelum di likuidasi hingga setelah dilikuidasi. Berikut ini daftar perubahan Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga :

Tabel 1.1. Kondisi Pusat Penerbitan Dan Percetakan Universitas Airlangga Pada Periode Unair PTN dan Unair BHMN

	1972 - 2007	2008 - sekarang
Visi	Menjadi Penerbit Universitas yang terkemuka di tingkat nasional dan internasional, mandiri dan inovatif dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan humaniora	Menjadi Penerbitan dan Percetakan Universitas yang terkemuka di tingkat nasional dan internasional, mandiri dan inovatif dalam penyebaran ilmu pengetahuan, teknologi dan humaniora
Misi	1. Menerbitkan buku, misalnya buku teks, buku ilmiah, buku ilmiah populer, monografi, buku pedoman, direktori dan lain sebagainya 2. Menerbitkan serta	1. Menerbitkan dan mencetak buku pengetahuan, literature, modul dan bahan ajar yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran

	<p>misalnya serial berkala, majalah, jurnal, bulletin, warta dan lain sebagainya, yang berkualitas dan menunjang perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan humaniora</p> <p>3. Membantu pengadaan dan penyediaan segala kebutuhan cetak – mencetak untuk keperluan universitas dan semua fakultas, lembaga, unit pelaksana teknis dan lain-lain yang bernaung dibawahnya, misalnya mencetak naskah ujian, buku petunjuk praktikum, buku pedoman, kop surat, amplop dan lain sebagainya.</p>	<p>professional di lingkungan perguruan tinggi.</p> <p>2. Menerbitkan dan mencetak serial misalnya serial berkala, majalah, jurnal, bulletin, warta, hasil penelitian dan lain sebagainya yang berkualitas dan menunjang penyelenggaraan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.</p> <p>3. Membantu pengadaan dan penyediaan segala kebutuhan cetak – mencetak untuk keperluan universitas dan semua unit kerja bernaung di bawahnya, misalnya mencetak naskah ujian, buku petunjuk praktikum, buku pedoman, kop surat, amplop dan lain sebagainya serta masyarakat umum</p>
Tujuan	<p>1. Pusat Penyebar Informasi Ilmiah melalui Penerbit Universitas</p> <p>2. Membantu universitas dalam pengadaan semua kebutuhan cetak yang diperlukan oleh Universitas Airlangga</p>	Menyebarkan ilmu pengetahuan kepada masyarakat kampus dan umum melalui berbagai terbitan dan cetakan serta membantu universitas dalam pengadaan semua kebutuhan cetak yang berkualitas
Jenis Organisasi	Laba	Nirlaba

Banyak organisasi menetapkan landasan dasar keberdaannya dalam pernyataan visi dan misi. Batasan ini dapat merupakan falsafah dasar organisasi tersebut. Misi dapat dipandang sebagai mata rantai antara pelaksanaan beberapa fungsi social dan tujuan yang lebih khas dari organisasi itu. Jadi misi dapat digunakan sebagai legitimasi keberadaan perusahaan (Jauch & Glueck, 1988 : 59)

Setelah organisasi dapat menetapkan batasan misi, lalu organisasi menentukan tujuan apakah yang diinginkan. Tujuan adalah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya.

Visi, misi dan tujuan organisasi dapat berjalan dengan efektif jika dibarengi dengan strategi yang tepat. Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Strategi harus dilaksanakan dengan efektif, Rencana strategi harus dipadukan dengan masalah operasional dan masalah kinerja.

Perubahan Airlangga University Press menjadi Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga juga mempengaruhi orientasi organisasi tersebut. Dimana sebelumnya berorientasi profit menjadi non profit. Organisasi profit adalah sebuah bisnis atau organisasi yang tujuan utamanya adalah mencari keuntungan. Organisasi non profit atau organisasi nirlaba adalah sebuah organisasi yang tidak mendistribusikan dana surplus kepada pemilik atau pemegang saham, tetapi menggunakannya untuk membantu mencapai tujuan organisasi / perusahaan. (Miftahuddin, 1999)

Oganisasi nirlaba seluruh kegiatannya tidak diperuntukkan untuk mencari laba sebagai lebih pada untuk menghidupi organisasi tersebut. Dana yang didapat diperuntukkan untuk perawatan dan operasional organisasi. Manajemen organisasi nirlaba bertugas melaksanakan misi organisasi, mencapai sasaran jangka panjang dan jangka pendek organisasi, memberi manfaat bagi kelompok masyarakat yang diuntungkan oleh misi organisasi, memuaskan stakeholder dan para anggota organisasi yang bertujuan mencapai cita-cita pribadinya melalui organisasi tersebut (Miftahuddin, 1999)

Kenyataannya, Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga hingga saat ini masih berorientasi untuk mencari keuntungan atau laba, ini tidak sesuai dengan definisi organisasi nirlaba. Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara dengan ketua Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga, mengatakan bahwa “organisasi ini ibarat kaki. Satu kaki berada di dalam sebagai organisasi nirlaba dan yang satu kaki lagi berada diluar sebagai organisasi swasta yang mengandalkan profit oriented”.

Sebenarnya hal ini bisa saja diantisipasi dengan ditetapkannya perencanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dalam menetapkan strategi diperlukan sense of urgency dari pimpinan puncak, keinginan

organisasi untuk berkinerja tinggi, keinginan dari pimpinan puncak untuk mengkaitkan strategi dengan tujuan dan kegiatan organisasi.

Perubahan ini berdampak pada kinerja organisasi di Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena adanya perubahan status dari organisasi yang berorientasi pada laba menjadi organisasi yang berorientasi pada nirlaba.

Penurunan kinerja disini disebabkan visi dan misi. Hal ini dikarenakan visi dan misi yang mereka gunakan masih menggunakan visi dan misi yang lama. Sehingga Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga perlu perencanaan strategi untuk melakukan visi dan misi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Desain Intervensi

Alternatif Desain

Peranan *University Press* tersebut tergantung pada apa yang diinginkan oleh pimpinan perguruan tinggi. Pada umumnya, visi, misi, tujuan dan fungsi *university press* disesuaikan dengan visi, misi, tujuan dan fungsi perguruan tinggi. Artinya, struktur organisasi *university press* harus jelas keberadaannya dalam lingkup organisasi perguruan tinggi secara menyeluruh.

Perencanaan Strategi

Perubahan yang terjadi pada Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga menimbulkan pertanyaan. “Bagaimanakah bentuk Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga yang baik, bentuk yang sesuai dengan wadahnya saat ini?”

Perencanaan strategi adalah proses sebuah organisasi untuk mengenali arah strategi organisasi. Pada dasarnya semua berhubungan dengan proses dasar yang sama, termasuk mengenali visi organisasi, misi, nilai-nilai, semua sasaran-sasaran strategis dan metoda (*strategy*) melalui sasaran-sasaran (*goals*) yang ingin dicapai. Arah dicapai dengan adanya implementasi rencana-rencana aksi, termasuk lapisan-lapisan sasaran, tujuan (*objective*), batasan waktu dan tanggungjawab.

Pengaruh Terhadap Perumusan Strategi

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi organisasi dalam merumuskan strategi organisasi :

1. Konflik tujuan mengganggu perencanaan yang rasional
2. Fokus perencanaan yang terintegrasi cenderung bergeser dari hasil yang akan dicapai kepada sumber daya yang tersedia

3. Sasaran proses operasi yang memiliki arti ganda menciptakan kesempatan terjadinya politik internal dan perubahan tujuan
4. Profesionalisasi menyerderhanakan perencanaan yang rinci namun menambah kekakuan

Proses Perencanaan Strategi

1. Persiapan

Pada tahap ini melakukan identifikasi sebab / ulasan untuk melakukan perencanaan. Identifikasi kebutuhan informasi, untuk perencanaan strategis. Menghasilkan kesepakatan didalam kesiapan organisasi untuk rencana dan melakukan rencana kerja perencanaan startegis (Anglin, 1999)
2. Penentuan Visi, Misi Dan Tujuan

Mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud dan tujuan organisasi. Perumusan visi, misi dan tujuan merupakan tanggungjawab kunci bagi manajer puncak. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawah manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti luas perusahaan, macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian perusahaan (Handoko, 1999)
3. Pengembangan Profil Perusahaan

Hal ini mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasikan tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang. Profil perusahaan menunjukkan kesuksesan perusahaan di waktu lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di waktu yang akandatang.
4. Analisa Lingkungan Eksternal

Langkah yang dilakukan pada tahap ini adalah perbaharui informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan. Bicarakan strategi yang lalu dan saat ini. Mengumpulkan masukan dari stakeholder
5. Identifikasi Isu Strategis

Ada empat hal yang menjadi perhatian ;

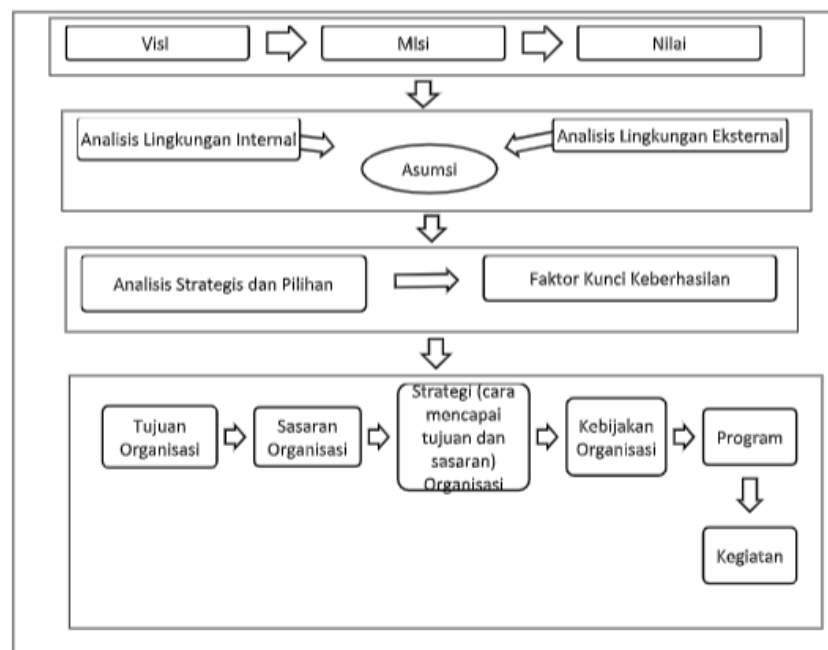
 - a. Isu strategis daharus dijabarkan secara singkat, sebisa mungkin hanya dalam satu paragraph
 - b. Isu strategis harus dilandasi dengan argumentasi yang mengatakan bahwa isu tersebut adalah isu strategis
 - c. Tingkat strategis masing-masing isu yang ada perlu diperhatikan
 - d. Tim perencanaan harus mendefinisikan konsekuensi dari setiap kegagalan isu tersebut

Menurut Dwiyanto (2000), pentingnya isu strategis mencakup peluang dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi

6. Kesepakatan Prioritas Penulisan Rencana Strategis
Pada tahap ini melakukan analisa pengaruh dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisa kekuatan pesaing. Memilih kriteria yang dipakai dalam menentukan prioritas. Memilih strategi inti (*core*) masa depan. Menyimpulkan luasan (*scope*) dan skala dari program-program. Menuliskan sasaran (*goals*) dan tujuan (*objective*). Mengembangkan proyeksi keuangan jangka panjang. Hasil yang didapatkan adalah kesepakatan pada prioritas inti masa depan, sasaran jangka panjang, dan tujuan-tujuan spesifik.
7. Penulisan Rencana Strategis
Langkah-langkah yang dilakukan adalah menuliskan rencana strategis. Menyajikan konsep dari rencana untuk tinjauan (*review*). Mengadopsi rencana strategis. Hasil yang akan dicapai adalah rencana strategis
8. Implementasi Perencanaan Strategis
Pada tahap ini melakukan pembangunan rencana-rencana kerja tahunan. Membangun anggaran kerja tahunan. Hasil yang didapat pada tahap ini adalah rincian rencana kerja dan anggaran tahunan
9. Monitoring Dan Evaluasi
Ini merupakan tahap terakhir. Memonitor dan memperbaharui rencana strategis. Hasil yang didapatkan adalah evaluasi dari perencanaan strategis dan peninjauan dari rencana strategi dan operasional yang sedang berlangsung.

Penerapan Perencanaan Strategis

1. Memprakarsai dan meminta persetujuan terhadap suatu proses atau perencanaan strategis. Memerlukan negosiasi dengan para pengambil atau pembuat keputusan yang terkait dengan penerapan rencana strategis
2. Mengidentifikasi mandat perusahaan atau organisasi. Suatu mandat didalamnya terkandung hal-hal yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai dari perusahaan atau organisasi. Penting untuk diidentifikasi kebutuhan-kebutuhan sebagai tujuan, termasuk didalamnya kebutuhan yang berkaitan dengan social dan politik organisasi
4. Menilai lingkungan internal yang berkaitan dengan kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Memantau sumber daya sebagai input, strategi sebagai proses dan hasil yang didapatkan sebagai output



Gambar 1. Bagan Kerangka Perencanaan Strategis

5. Menilai lingkungan eksternal yang menyangkut peluang maupun ancaman yang ada.
6. Mengidentifikasi isu strategi yang dihadapi organisasi, yang didalamnya menyangkut tujuan, cara, falsafah, maksud, lokasi, keakuratan waktu dan kelompok-kelompok yang memperoleh keuntungan atau kerugian jika perencanaan strategi yang baru dijalankan.
7. Merumuskan strategi untuk mengolah atau menangani isu-isu yang ada
8. Menciptakan suatu visi dan misi organisasi yang efektif dimasa depan.

Sosialisasi

Sosialisasi adalah proses belajar bagi anggota baru dalam organisasi untuk dapat menguasai sejumlah jenis pengetahuan, sikap dan perilaku dan belajar nilai budaya organisasi. Sosialisasi melibatkan proses belajar, dalam penerapan sosialisasi ini digunakan beberapa pendekatan teori pembelajaran sosial.

Internalisasi

Internalisasi adalah tahapan yang terpenting dalam penanaman budaya, nilai, tujuan organisasi. Pada tahap inilah budaya, nilai, tujuan organisasi harus benar-benar terwujud menjadi perilaku, bukan hanya sekedar nilai-nilai, bukan sesuatu yang *intangibile*, tetapi merupakan aspek yang *tangible*.

Hasil dan Pembahasan

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

Hasil Intervensi

1. Menghasilkan visi dan misi yang baru
2. Analisa SWOT PPPUA
 - a. Melakukan analisa internal
 - b. Melakukan analisa eksternal
3. Membuat matrik SWOT

Matrik ini menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi dan dipadukan dengan peluang dan ancaman.

Internal Faktor	Strength / Kekuatan (S) <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pengalaman dalam kelola penerbitan dan percetakan. 2. Telah terbina kerjasama dengan instansi penerbit universitas dan organisasi penerbit lain. 3. Fasilitas peralatan yang dimiliki cukup memadai 4. Tersedia tenaga dengan latar belakang pendidikan grafika yang memadai dan ditunjang dengan staf ahli yang bagus 5. Pendanaan operasional dilakukan secara mandiri
Eksternal Faktor	
Opportunities / Kesempatan (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan penerbitan dan percetakan buku yang tinggi 2. Jaringan kerjasama yang semakin luas 3. Dilibatkannya PPPUA dalam menyediakan kebutuhan buku dan naskah ujian 	Strategy (SO) <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan instansi internal atau eksternal 2. Mengoptimalkan peralatan yang telah ada untuk meningkatkan kapasitas produksi 3. Peningkatan kerjasama peralatan yang dipakai untuk menunjang produksi 4. Melakukan peningkatan kompensasi SDM, terutama untuk mendukung percetakan buku dan naskah ujian.

Gambar 2. Strategi SO

<p style="text-align: center;">Internal Faktor</p> <p style="text-align: center;">Eksternal Faktor</p>	<p>Weakness / Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya image bahwa PPPUA mahal 2. Mesin sudah sering rusak 3. 50% SDM usia diatas 50 tahun 4. Mesin cetak satu warna, sehingga butuh waktu lama untuk mencetak 5. Sebagian besar tenaga berstatus PNS yang sewaktu-waktu bisa dipindah tugaskan ke unit kerja lain
<p>Opportunities / Kesempatan (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan penerbitan dan percetakan buku yang tinggi 2. Jaringan kerjasama yang semakin luas 3. Dilibatkannya PPPUA dalam menyediakan kebutuhan buku dan naskah ujian 	<p>Strategy (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan sekolah-sekolah kerjuruan grafis untuk menyediakan SDM 2. Mengoptimalkan pemanfaatan mesin yang ada 3. Melakukan kajian besarnya kebutuhan buku yang tinggi dan keterlibatan dalam pembuatan naskah ujian, untuk mendapatkan kepercayaan dalam pembiayaan 4. Melakukan pemeliharaan mesin secara ketat 5. Melakukan promosi untuk meningkatkan image PPPUA di internal, maupun eksternal kampus

Gambar 3. Strategi WO

<p style="text-align: center;">Internal Faktor</p>	<p>Strenght / Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pengalaman dalam kelola penerbitan dan percetakan 2. Telah terbina kerjasama dengan instansi penerbit universitas dan organisasi penerbit lain 3. Fasilitas peralatan yang dimiliki cukup memadai
---	---

<p>Eksternal Faktor</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Tersedia tenaga dengan latar belakang pendidikan grafika yang memadai dan ditunjang dengan staf ahli yang bagus 5. Pendanaan operasional dilakukan secara mandiri
<p>Threats / Tantangan (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya persaingan di dalam dan di luar lingkungan Universitas Airlangga 2. Belum adanya kesadaran dari civitas akademika untuk memanfaatkan keberadaan PPPUA 3. Adanya ketidakpercayaan masyarakat kampus tentang keahlian SDM di PPPUA dalam mencetak 4. Harga bahan yang makin mahal 	<p>Strategy (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi yang terintegrasi dan multimedia 2. Aktif mencari karya tulis di dalam lingkungan universitas, dengan bantuan pihak manajemen universitas 3. Mengoptimalkan peralatan yang ada 4. Meningkatkan dan memotivasi SDM untuk dapat bersaing dengan pihak lain 5. Melakukan pengoptimalan pengaturan dana operasional

Gambar 4. Strategi ST

<p>Internal Faktor</p> <p>Eksternal Faktor</p>	<p>Weakness / Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya image bahwa PPPUA mahal 2. Mesin sudah sering rusak 3. 50% SDM usia diatas 50 tahun 4. Mesin cetak sudah tidak mengikuti perkembangan jaman 5. Sebagian besar tenaga berstatus PNS yang sewaktu-waktu bisa dipindah tugaskan ke unit kerja lain
<p>Threats / Tantangan (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya persaingan di dalam dan di luar lingkungan Universitas Airlangga 2. Belum adanya kesadaran dari 	<p>Strategy (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi yang terintegrasi dan multimedia 2. Aktif mencari karya tulis di dalam lingkungan universitas, dengan

civitas akademika untuk memanfaatkan keberadaan PPPUA	bantuan pihak manajemen universitas
3. Adanya ketidakpercayaan masyarakat kampus tentang keahlian SDM di PPPUA dalam mencetak	3. Melakukan pengoptimalan pengaturan dana operasional
4. Harga bahan yang makin mahal	4. Meningkatkan manajemen perawatan yang optimal untuk peralatan

Gambar 5. Strategi WT

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan :

1. Perubahan univertitas airlangga dari PTN ke BHMN membawa dampak pada perubahan Airlangga University Press menjadi Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga
2. Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga adalah organisasi nirlaba
3. Perubahan status ini tidak diiringi dengan perubahan visi, misi dan tujuan organisasi, sehingga mengakibatkan kinerja menurun
4. Peneliti melakukan perumusan strategi dengan menggunakan analisa SWOT
5. Dari hasil analisa SWOT didapatkan hasil bahwa Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga adalah sebuah organisasi yang sedang dalam taraf pertumbuhan, artinya strategi di Pusat Penerbitan dan Percetakan Universitas Airlangga didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit atau kombinasi ketiganya

Saran

1. Melihat manfaat yang diberikan sangat banyak bila organisasi menjalankan sesuai visi, misi dan strategi yang benar, maka hendaknya organisasi benar-benar memperhatikan hal ini
2. Diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai masalah ini

Daftar Pustaka

Anglin, Dan L., Ed.D. (1999). *A Guide To Strategic Planning For Non Profit Organizations*. New York, John Wiley & Sons..

Handoko, Hani. (1999). *Manajemen*. Edisi kelimabelas. BPFE. Yogyakarta.

Kaplan, Robert S dan Norton, David P. (2001). *Using The Balance Scorecard As A Strategic Management System*. Harvard Business. Januari.

Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. United state of America.

Miftahuddin, M. (1999). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial. Terjemahan. Strategis Planning For Public And Nonprofit Organization, A Guide Strengthenings And Sustaining Organizations Achievement*. Pustaka Pelajar.

Robbin, Stephen P. (2003). *Organization Theory : Structure, Design and Applications*. Prentice-Hall, New York.