

Analisis *SWOT* Program Studi Desain Komunikasi Visual Universitas Ma Chung untuk Merumuskan *Grand Strategy* dan Pertimbangan Penyusunan Kurikulum DKV

Aditya Nirwana^{1, 2}, Nathania Maharani Lynn Handoko²

^{1,2} Universitas Ma Chung

¹aditya.nirwana@machung.ac.id, ²331710016@student.machung.ac.id

ABSTRAK

Analisis SWOT menjadi langkah yang pertama bagi penyusunan kurikulum pendidikan tinggi, yakni mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh lembaga penyelenggara pendidikan tinggi, dalam hal ini adalah Program Studi Desain Komunikasi Visual Universitas Ma Chung (PSDKVUMC). Tujuan dari analisis SWOT ini adalah menemukan rumusan strategi Program Studi Desain Komunikasi Visual Universitas Ma Chung berupa grand strategy, penentuan tujuan utama grand strategy, uraian faktor internal dan eksternal dan saran bagi pengembangan kurikulum dalam kaitannya dengan grand strategy organisasi. Dengan menggunakan baik metode kuantitatif maupun kualitatif (mix method) diperoleh hasil strategi, yaitu penggunaan dan penguatan pengembangan pembelajaran Blended Learning-OBE, penyempurnaan manajemen strategis program studi, mengatur kembali administrasi akademik pada tataran program studi dengan prosedur yang formal, jelas, dan pasti, memberi perhatian lebih kepada metode pembelajaran studi lapangan, menjalin kerjasama dengan berbagai mitra baik industri, dalam hal sharing infrastruktur dan fasilitas, penggunaan perangkat lunak open source, kuliah tamu yang memprioritaskan lulusan/alumni, menajamkan kembali, sekaligus mengevaluasi Praktik Kerja Lapangan (PKL) dalam moda freelance dan memperbaiki/memutakhirkan konsentrasi studi; dan mengutamakan kegiatan berkelompok untuk meningkatkan teamwork.

Kata Kunci: *SWOT, grand strategy, manajemen strategis, kurikulum, program studi*

ABSTRACT

SWOT analysis is the first step for the preparation of higher education curricula, namely assessing the strengths, weaknesses, opportunities and threats faced by institutions of higher education, in this case the Visual Communication Design Study Program of Ma Chung University. The purpose of this SWOT analysis is to find the formulation of the strategy of the Visual Communication Design Study Program at Ma Chung University in the form of: 1) Grand strategy; 2) Determination of the main objectives of the grand strategy, 3) Description of internal and external factors and 4) Suggestions for curriculum development in relation to the organization's grand strategy. By using both quantitative and qualitative methods (mix methods) the results of the strategy are obtained: 1) The use and strengthening of Blended Learning-OBE learning development; 2) Improving the strategic management of the study program, 3) Reorganizing academic administration at the level of the study program with formal, clear and certain procedures; 4) Give more attention to the method of learning field studies, 5) Establish cooperation with various partners both industry, in terms of sharing infrastructure and facilities; 6) Use of open source software; 7) Guest lectures that prioritize graduates / alumni; 8) Sharpen again, while evaluating Field Work Practices in the freelancer mode; and 9) Updating the concentration of studies; and 10) Prioritizing group activities to improve teamwork.

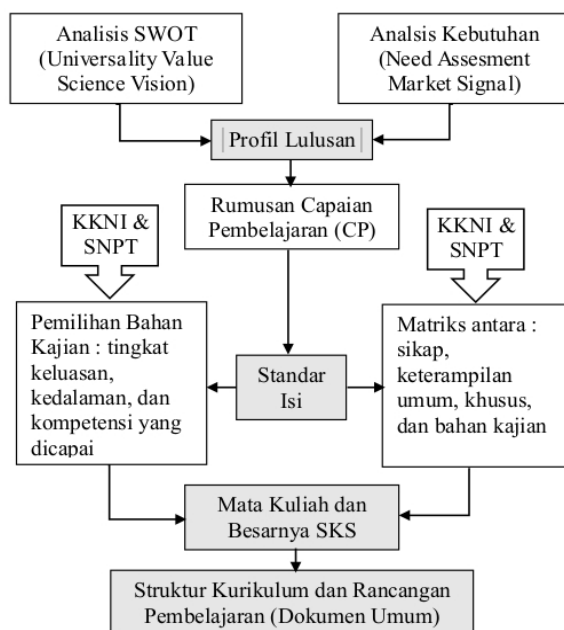
Keywords: *SWOT, grand strategy, strategic management, curriculum, study program*

1. PENDAHULUAN

Seiring dengan dinamika dan perkembangan dunia pendidikan, pemaknaan dan penafsiran kurikulum tidak tunggal, melainkan memunculkan dan melahirkan beragam pandangan. Dalam hal ini, ada tiga dimensi dalam pengertian kurikulum, yakni kurikulum sebagai mata pelajaran, kurikulum sebagai pengalaman belajar, dan kurikulum sebagai perencanaan program pembelajaran (Sanjaya, 2009, p.4). Reorientasi kurikulum pendidikan tinggi sebagaimana yang dimaksud oleh Dirjen Belmawa Intan Ahmad, adalah menyusun atau

mengembangkan kembali kurikulum pendidikan tinggi, yang semula tidak berorientasi kepada Literasi Baru, menjadi lebih berorientasi kepada Literasi Baru, pengembangan kepemimpinan, dan *blended learning*. Hal ini tentunya dimaksudkan sebagai jawaban atas tantangan Industri 4.0. Sanjaya (2009, p.32) juga melanjutkan, pengembangan kurikulum pada hakikatnya adalah proses penyusunan rencana tentang isi dan bahan pelajaran yang harus dipelajari serta bagaimana cara mempelajarinya. Adapun langkah-langkah dalam menyusun kurikulum pendidikan tinggi

sebagaimana yang dipaparkan oleh Sutrisno & Suyadi (2016, p.75) seperti pada Gambar 1



Gambar 1. Langkah-langkah Penyusunan Kurikulum Sumber : Sutrisno & Suyadi (2016, p.75)

Ketika dipandang sebagai alat pendidikan, kurikulum, hendaknya disikapi sebagai sarana untuk mencapai tujuan pendidikan, bukan sebagai tujuan akhir. Maka dalam hal ini, kurikulum hendaknya bersifat *goal-oriented*, alih-alih *format-oriented*. Pendidikan yang kompleks tidak dapat direduksi menjadi kurikulum, ataupun direduksi menjadi sebatas pengajaran. Agar dapat mencapai fungsinya secara optimal, kurikulum hendaknya disusun secara integratif dengan muatan nilai-nilai, kepemimpinan, *teamwork*, Literasi Baru, dan tentunya dijiwai dengan semangat Industri 4.0. Untuk itu langkah-langkah seksama perlu diperhatikan dalam penyusunan kurikulum, yang pada praktiknya dibebankan kepada program studi sebagai unit dari perguruan tinggi/universitas.

Program Studi Desain Komunikasi Visual Universitas Ma Chung (PS DKV UMC) berdiri pada tanggal 31 Maret 2015, dengan nomor SK pendirian 118/M/Kp/III/2015. Meskipun belum memiliki lulusan, PSDKVUMC telah diakreditasi oleh BAN-PT pada bulan Desember 2018, dan berhasil meraih predikat “B”, dengan nomor SK 3391/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2018. Di samping itu meskipun PSDKVUMC berdiri tahun 2015, namun persiapan penyusunan dokumen pendirian program studi berikut kurikulum mulai disusun semenjak tahun 2013. Dalam kurun waktu 6 tahun terakhir telah banyak perubahan yang terjadi, baik yang bersifat *internal* maupun eksternal. Perubahan *internal* terkait dengan proses evaluasi, sedangkan perubahan eksternal terkait dengan kebijakan-kebijakan pendidikan tinggi, dan juga SKKNI yang diacu dalam

penyusunan kurikulum. Untuk itu, penyusunan kembali dan juga reorientasi kurikulum PSDKVUMC dipandang perlu segera dilakukan.

Pada bagan 1 tampak analisis *SWOT* menjadi langkah pertama bagi penyusunan kurikulum pendidikan tinggi, yakni mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh lembaga penyelenggara pendidikan tinggi, dalam hal ini adalah PSDKVUMC. Analisis *SWOT* lembaga dilakukan sebagai “Scientific Vision”, yakni cara pandang jauh ke depan atau gambaran yang menantang (ideal) tentang keadaan masa depan ke mana dan bagaimana program studi harus dibawa dan diarahkan agar dapat konsisten, eksis, antisipatif, inovatif, produktif, dan berisi cita dan citra yang diinginkan (Sutrisno & Suyadi, 2016, p. 76). Analisis *SWOT* juga dikenal sebagai analisis lingkungan *internal* (*ALI*) dan analisis lingkungan eksternal (*ALE*). Hasil analisis *SWOT*/analisis lingkungan merupakan dasar empirik bagi penentuan arah organisasi, namun dalam penerapannya perlu diperhatikan nilai-nilai, keyakinan, dan filosofi organisasi, karena anggota organisasi memiliki nilai-nilai yang menjadi dasar perilakunya dalam bekerja, sehingga dengan mempertimbangkan hal tersebut akan mampu menghidupkan arah organisasi ke depan (Suharsaputra, 2015, p.118).

Tujuan dari penelitian ini adalah menemukan rumusan strategi PSDKVUMC berupa : 1) *Grand strategy*; 2) Penentuan tujuan utama *grand strategy*, 3) Uraian faktor *internal*

dan eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas, dan 4) Saran bagi pengembangan kurikulum dalam kaitannya dengan *grand strategy* organisasi. Untuk memformulasikan kesemuanya itu, dipergunakan analisis *SWOT* dengan metode penelitian kuantitatif, yang meliputi tahap : 1) Pengumpulan data (Evaluasi faktor *internal* dan eksternal) ; 2) Analisis *OCAI* (*Oranizational Culture Assessment Instrument*); 3) Analisis (Matrik *TOWS*, Matrik *internal* dan eksternal, serta matrik *grand strategy*); dan 4) Tahap pengambilan keputusan. Untuk mencapai tersebut (merumuskan strategi), diperlukan “alat” untuk memformulasikan strategi, yakni analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2014, p.19). Kajian yang akan dilakukan berfokus kepada analisis *SWOT* yang dilakukan terhadap PSDKVUMC, yang dapat dianggap sebagai langkah awal dan mendasar dari langkah-langkah penyusunan kurikulum. Hasil analisis *SWOT* ini akan dirumuskan secara operasional dalam rumusan visi, tujuan, sasaran dan strategi, pencapaian, serta program lembaga yang terangkum dalam rencana induk pengembangan, perencanaan strategis tahunan, dan juga kurikulum.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Secara umum, proses perencanaan strategis atau analisis *SWOT* melalui 3 tahap, yakni : 1) Tahap pengumpulan data; 2) Tahap analisis data; dan 3) Tahap pengambilan keputusan. Adapun data bersifat kuantitatif, dan dikumpulkan secara kuantitatif dengan menggunakan angket/kuesioner. Dalam menentukan faktor-faktor strategi *internal* dan eksternal, data juga didapat baik dari lingkungan eksternal seperti analisis pasar atau komunitas, dan juga dari lingkungan *internal* berupa laporan evaluasi unit-unit/biro, seperti biro penjaminan mutu, biro kemahasiswaan, dan juga departemen pemasaran, yang kesemuanya bersifat kuantitatif. Analisis data juga dilakukan dengan metode analisis data kuantitatif, dengan menggunakan matrik *TOWS*, analisis *OCAI*, matrik *internal* dan eksternal, dan matrik *grand strategy*. Sehingga cukup jelas bahwa metode penelitian yang dipergunakan dalam kajian ini adalah metode penelitian kuantitatif dan juga kualitatif dalam tahap pengambilan keputusan, atau dengan perkataan lain, *mix method*.

Tabel 1. Tahapan Perencanaan Strategis (Analisis *SWOT*) (Sumber : diolah dari Rangkuti, 2014, p. 23)

	1. Tahap Pengumpulan Data	
Evaluasi Faktor <i>Internal</i> (<i>IFAS</i>)	Evaluasi Faktor <i>Internal</i> (<i>EFAS</i>)	Kuesioner <i>OCAI</i>
	2. Tahap Analisis Data	
Matrik <i>TOWS</i>	Matrik <i>OCAI</i>	Matrik <i>Grand Strategy</i>
	3. Tahap Pengambilan Keputusan	
	Kesimpulan Perencanaan Strategis	

Dalam penelitian yang dilakukan, secara umum terdapat dua jenis data, yakni data eksternal (analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, pemerintah, dsb.), dan data *internal* (laporan keuangan, laporan sumber daya manusia, laporan kegiatan pemasaran, dsb.). Dalam memperoleh data untuk merumuskan faktor-faktor strategi eksternal dan *internal* yang didasarkan pada 7 komponen evaluasi diri PSDKVUMC, dipergunakan metode dokumenter terhadap dokumen laporan dari unit-unit di Universitas Ma Chung. Hal ini dilakukan dengan asumsi dokumen dan unit terkait mampu memberikan informasi lebih banyak dan mendalam. Populasi dalam metode dokumenter ini adalah unit-unit berikut dokumen yang dihasilkan. Unit-unit kerja tersebut adalah Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Badan Perencanaan dan Pengembangan Universitas, Biro Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), Biro Pendidikan, Biro Sumber Daya dan Keuangan, Biro Kemahasiswaan, Biro Kerjasama dan Pemasaran, UPT Sistem Informasi, dan UPT Perpustakaan.

Adapun kuesioner riset *SWOT* dan *OCAI* dibagikan kepada seluruh sivitas akademika Universitas Ma Chung yang terkait langsung dengan

PSDKVUMC. Dalam hal ini dipergunakan strategi populasi sasaran (target populasi), yaitu populasi yang menjadi sasaran pengamatan atau populasi dari mana suatu keterangan akan diperoleh. Maka populasi dalam penelitian ini adalah : 1) Seluruh pimpinan pada tataran Universitas; 2) Dekanat; 3) Pimpinan Unit dan Biro; 4) Staf Administrasi Fakultas; 5) Seluruh dosen PSDKVUMC; 6) Seluruh mahasiswa PSDKVUMC; dan 7) Seluruh alumni PSDKVUMC. Pada tahap analisis data, setelah indikator-indikator *SWOT* telah ditentukan dalam *EFAS* dan *IFAS*, dan juga melalui angket ditentukan bobot, rating, dan score-nya, langkah berikutnya adalah menjumlahkan bobot kekuatan dan kelemahan, bobot relatif masing-masing indikator dalam kekuatan dan kelemahan, sehingga nilai bobot menjadi 100%. Dengan cara yang sama juga dihitung bobot relatif untuk peluang dan ancaman. Selanjutnya adalah menentukan rating untuk tiap variabel *SWOT* dengan angka 1-4. Gabungan kedua kondisi *internal* dan eksternal ini kemudian dimasukkan

ke dalam *Internal External matrix*, atau yang disebut sebagai *TOWS Matrix*.

Kuesioner *OCAI* yang telah diisi oleh responden, selanjutnya ditabulasi, lalu dihitung nilai rata-rata dalam setiap indikatornya. Misalkan menghitung nilai rata-rata Karakter Dominan, terdiri dari 4 sub-indikator, yakni indikator A, B, C, dan D. Setelah menghitung nilai rata-rata pada sub-indikator, dilanjutkan dengan menghitung nilai rata-rata 4 budaya organisasi, baik pada nilai yang diharapkan ataupun nilai saat ini. Jika kecenderungan menunjukkan tipe A, maka terdapat indikasi “*clan culture*”, atau jika cenderung menunjukkan tipe B, maka terdapat indikasi “*adhocracy culture*”, demikian seterusnya. Dengan analisis *OCAI* ini dapat diketahui budaya organisasi yang dirasakan anggota organisasi saat ini, maupun harapan mereka. Hasil analisis *OCAI* dapat dijadikan pedoman dalam melakukan analisis *SWOT*, dan memperkuat pernyataan pada waktu analisis *SWOT* dilakukan. Hasil dari analisis *internal factor*, *external factor*, dan juga *OCAI* dipergunakan untuk menyusun strategi dalam matrik *SWOT*. Tahap analisis yang terakhir adalah dengan menggunakan matrik *Grand Strategy* yang berpusat pada pemilihan dua variabel sentral, yakni : 1) Penentuan tujuan utama *grand strategy*, dan 2) Memilih faktor-faktor *internal* atau *eksternal* untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan Data

Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal, Kuesioner SWOT, dan Matriks TOWS

Pengumpulan data yang paling awal dilakukan adalah mengumpulkan dan menyimpulkan faktor-faktor strategi *internal* dan *eksternal*. Faktor-faktor tersebut didapatkan dari studi dokumen borang akreditasi Prodi tahun 2018, dan juga *Focus Group Discussion (FGD)* dengan seluruh dosen PSDKVUMC dan perwakilan mahasiswa. Sebelum menyusun Matriks *TOWS*, maka ditentukan terlebih

dahulu Faktor Strategi *Internal (IFAS)* dan Faktor Strategi Eksternal (*EFAS*). Penentuan faktor/indikator ini dilakukan melalui studi dokumen dan *Focus Group Discussion (FGD)*, sedangkan cara perhitungan bobot dan rating dalam analisis *SWOT* ini menggunakan kuesioner, di mana responden memberikan penilaian dari 1 = tidak penting, sampai 5 = sangat penting. Adapun dalam penentuan faktor/indikator strategi *internal* dan *eksternal* telah didapatkan : 1) 39 indikator kekuatan; 2) 32 indikator kelemahan; 3) 29 indikator peluang; dan 4) 10 indikator ancaman. Indikator-indikator tersebut dijabarkan pada tabel 2 hingga tabel 5 Kuesioner diberikan kepada 50 orang responden melalui Google Form. Kuesioner tersebut terdiri dari dua bagian yaitu : 1) Kondisi *internal*, untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan organisasi PSDKVUMC; dan 2) Kondisi *eksternal*, untuk mendapatkan faktor-faktor peluang dan ancaman organisasi. Adapun cara pengisian, dalam "penilaian kondisi saat ini", responden diminta untuk menilai kinerja organisasi PSDKVUMC saat ini. Adapun dalam "tingkat urgensi" (penilaian urgensi), responden diminta untuk menilai tingkat urgensi faktor tersebut untuk ditangani. Penilaian ini berhubungan dengan skala prioritas dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi. Acuan penilaian kuesioner ini adalah sebagai berikut :

- a) Penilaian kondisi saat ini : Angka 1 = sangat kurang; Angka 2 = kurang; Angka 3 = cukup; Angka 4 = agak baik; Angka 5 = baik; dan Angka 6 = sangat baik.
- b) Penilaian urgensi penanganan : Angka 1 = tidak urgen; Angka 2 = kurang urgen; Angka 3 = cukup urgen; Angka 4 = agak urgen; Angka 5 = urgen; dan Angka 6 = sangat urgen.

Tabel 2. Faktor/Indikator Kekuatan

A. Kekuatan	
No	Indikator Kekuatan
1	Komponen Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran, serta Strategi Pencapaian
	(a) Visi PSDKVUMC sangat mudah dipahami, jelas, dan realistis.
	(b) Dosen PSDKVUMC setidaknya memiliki 1 HAKI.
2	(c) Dst..
	Komponen Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu
	(a) Pembagian matakuliah telah sesuai dengan kepakaran (keahlian) masing-masing dosen.
3	(b) Kaprodi PSDKVUMC berkomunikasi dengan baik kepada sivitas akademik terkait dengan hal-hal yang bersifat administratif maupun kebijakan. Setiap kebijakan dan keputusan dibicarakan dengan partisipasi sivitas akademik dalam sebuah wadah penyampaian opini, sehingga terbuka bagi penyampaian usulan-usulan.
	(c) Dst..
	4
4	Dst...

Tabel 3. Faktor/Indikator Kelemahan

B. Kelemahan	
No	Indikator Kelemahan
	Komponen Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran, serta Strategi Pencapaian
1	(a) Komponen visi tidak ada kurun waktu sebagai target pencapaian. Beberapa komponen dalam visi, seperti “unggul”, “kreatif”, dan “inovatif” belum memiliki indikator yang jelas dan dapat diukur. Frasa “Berwawasan global” juga masih bersifat luas. (b) Komponen visi dan misi masih berpusat pada hasil, dan/atau apa yang akan dikerjakan sesuai dengan bidang keilmuan, namun belum menyatakan dengan jelas kepada khalayak, atau objek sasaran, yang dapat mengacu pada suatu kelompok yang bersatu, atau fenomena sosial-budaya tertentu. (c) Dst...
	Komponen Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu
2	(a) Meskipun pembagian matakuliah telah sesuai dengan kepakaran (keahlian) masing-masing dosen, karena sumber daya manusia yang terbatas, 1 orang dosen dapat mengajar beberapa matakuliah dari kelompok matakuliah yang berbeda (berbeda sub-rumpun keilmuan). (b) Karakteristik/persona “orang kreatif” pada umumnya bersifat cair dan terbuka, namun seringkali tidak sabar dengan hal-hal yang bersifat administratif. Budaya organisasi berupa <i>clan culture</i> memang menjadikan sivitas akademik PSDKV menjadi “keluarga”, namun akuntabilitas pelaksanaan tugas menjadi kurang. (c) Dst...
3	Komponen Mahasiswa dan Lulusan
4	Dst...

Setelah mengidentifikasi faktor *internal* dan eksternal, sebagaimana pada tabel 4. Adapun hasil dari maka dibuat kuesioner yang diberikan kepada kuesioner tersebut ada pada tabel 5 dan 6. populasi melalui Google Form. Koesioner tersebut

Tabel 4. Kuesioner Riset *SWOT*

No.	Indikator Kekuatan	Penilaian Kondisi Saat Ini						Urgensi Penanganan					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4		
1.	Dukungan penuh dari LPM (Lembaga Penjaminan Mutu) Universitas Ma Chung, dapat dapat meningkatkan mutu rumusan visi dan misi.												
2.	Dengan menajamkan visi dan merumuskan ulang komponen misi secara bersama-sama, dengan demikian dapat menambah wawasan dosen PSDKV dalam hal manajemen organisasi perguruan tinggi, dan ilmu manajemen stratejik												
3	Dst												
	Indikator Kelemahan												
	Indikator Peluang												
	Indikator Ancaman												

Tabel 5. Matriks *TOWS : Internal Factor*

No	Faktor-faktor Strategi <i>Internal</i>	Bobot	Bobot Relatif	Rating	B X R	K
Kekuatan						
1	Indikator kekuatan 1	0,68	0,009	2,97	0,03	-
2	Indikator kekuatan 2	0,73	0,009	3,16	0,03	-
3	Indikator kekuatan 3	0,71	0,009	3,33	0,03	-
4	Indikator kekuatan n ... (dst.)	0,76	0,010	3,21	0,03	-
	Total	29,63	0,384	-	1,14	-
Kelemahan						
1	Indikator kelemahan 1	0,76	0,010	1,39	0,01	-
2	Indikator kelemahan 2	0,72	0,009	1,32	0,01	-
3	Indikator kelemahan 3	0,74	0,010	1,40	0,01	-
4	Indikator kelemahan n ... (dst.)	0,77	0,010	1,39	0,01	-
	Total	23,73	0,308	-	0,49	-
	Total Bobot x Score <i>Internal Factor</i>	77,09	0,69	-	1,63	-
	Selisih Kekuatan - Kelemahan (x)			0,65		

Tabel 6. Matriks *TOWS* : *External Factor*

Tabel External Factor						
No	Faktor-faktor Strategi <i>External</i>	Bobot	Bobot Relatif	Rating	B X R	K
Kesempatan/peluang						
1	Indikator kesempatan 1	0,70	0,019	2,76	0,05	-
2	Indikator kesempatan 2	0,76	0,021	2,80	0,06	-
3	Indikator kesempatan 3	0,75	0,021	2,77	0,06	-
4	Indikator kesempatan n ... (dst.)	0,77	0,021	2,84	0,06	-
Total		22,24	0,612	-	1,75	-
Ancaman						
1	Indikator ancaman 1	0,77	0,021	1,05	0,02	-
2	Indikator ancaman 2	0,78	0,021	1,13	0,02	-
3	Indikator ancaman 3	0,76	0,021	1,27	0,03	-
4	Indikator ancaman n ... (dst.)	0,76	0,021	1,07	0,02	-
Total		7,06	0,194	-	0,22	-
Total Bobot x Score External Factor		36,357	1	-	2,19	-
Selisih Peluang – Ancaman (y)				1,54		

Kuesioner *OCAI*

Adapun kuesioner *OCAI* diisi oleh responden yang merupakan sivitas akademik PSDKV UMC, selanjutnya ditabulasi, lalu dihitung nilai rata-rata dalam setiap indikatornya. Misalkan menghitung nilai rata-rata Karakter Dominan, terdiri dari 4 sub-indikator, yakni indikator A, B, C, dan D. Setelah menghitung nilai rata-rata pada sub-indikator, dilanjutkan dengan menghitung nilai rata-rata 4 budaya organisasi, baik pada nilai yang diharapkan ataupun nilai saat ini. Jika kecenderungan menunjukkan tipe A, maka terdapat indikasi “*clan culture*”, atau jika cenderung menunjukkan tipe B, maka terdapat indikasi “*adhocracy culture*”, demikian seterusnya. Dengan analisis *OCAI* ini dapat diketahui budaya organisasi yang dirasakan anggota organisasi saat ini, maupun harapan mereka. Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi di PSDKVUMC. Tidak ada jawaban benar atau salah. Agar PSDKVUMC dapat mengevaluasi diri dengan lebih baik. Dalam kuesioner tersebut, setiap pertanyaan terbagi atas 4 alternatif (A, B, C, dan D). Nilai diberikan pada keempat alternatif tersebut sesuai dengan penilaian terhadap kondisi organisasi saat ini. Jumlah dari keempat nilai tersebut harus 100. Nilai diberikan pada keempat alternatif yang paling sesuai dengan penilaian responden. Adapun kuesioner tersebut tampak pada tabel di bawah ini. Terdapat 6 variabel dalam kuesioner *OCAI*, yakni 1) Karakter Dominan; 2) Kepemimpinan Organisasi; 3) Manajemen Personal; 4) Perikat Organisasi; 5) Penekanan Strategi; dan 6) Kriteria Keberhasilan.

Sebagaimana kuesioner riset *SWOT* yang dilakukan terhadap 55 orang responden, maka kuesioner *OCAI* ini juga dilakukan terhadap 55 orang yang sama. Setelah dilakukan tabulasi/penghitungan, maka didapatkan nilai saat ini dan nilai yang diharapkan, beserta rata-ratanya dari keempat kriteria

organisasi dan juga keenam variabel budaya organisasi. Nilai dan hasil kuesioner tersebut dapat dijabarkan pada tabel 11 dan 12, dalam C (*Clan*), A (*Adhocracy*), M (*Market*), dan H (*Hierarchy*)

Tabel 9. Nilai Saat Ini Beserta Rata-rata

Nilai Saat Ini				Nilai Rata-rata Saat Ini			
C	A	M	H	C	A	M	H
120	165	185	150	20,00	27,50	30,83	25,00
170	130	160	130	28,33	21,67	26,67	21,67
135	170	155	130	22,50	28,33	25,83	21,67
135	130	195	140	22,50	21,67	32,50	23,33
135	165	150	150	22,50	27,50	25,00	25,00
Dst...	Dst...	Dst...	Dst...	Dst...	Dst...	Dst...	Dst...
SUM				1.379,17	1.342,50	1.322,50	1.360,83
MEAN				25,08	24,41	24,05	24,74

Tabel 10. Nilai yang Diharapkan Beserta Rata-Rata

Nilai Yang Diharapkan				Nilai Rata-rata Yg Diharapkan			
C	A	M	H	C	A	M	H
165	155	140	140	27,50	25,83	23,33	23,33
165	185	105	145	27,50	30,83	17,50	24,17
155	175	150	120	25,83	29,17	25,00	20,00
290	130	90	90	48,33	21,67	15,00	15,00
150	150	150	150	25,00	25,00	25,00	25,00
Dst...	Dst...	Dst...	Dst...	Dst...	Dst...	Dst...	Dst...
SUM				1.508,33	1.381,67	1.245,83	1.268,33
MEAN				27,42	25,12	22,65	23,06

Analisis

Analisis SWOT

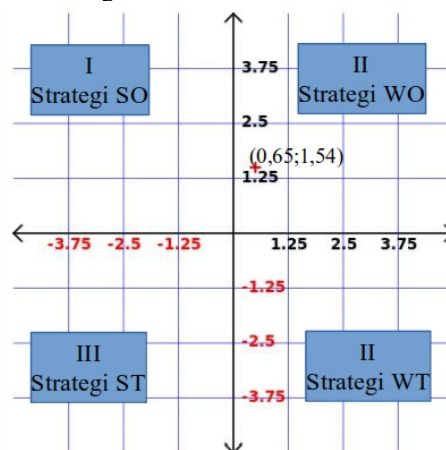
Dari hasil matriks *TOWS* di atas, maka didapatkan 5 besar faktor kekuatan dengan nilai rating paling tinggi, yakni : 1) PSDKV telah terakreditasi “B” (0,036); 2) Seluruh lulusan PSDKV mendapat sertifikat MOS, HSK, dan TOEIC; (0,034) 3) Seluruh Dosen PSDKV berkualifikasi Magister (S2) dari bidang ilmu yang relevan (linier), mengajar dan melakukan penelitian yang relevan dengan keilmuannya, serta memiliki sertifikasi profesi (0,034); 4) Tingkat kelulusan PSDKV tepat waktu 80%,

dengan IPK rata-rata mahasiswa di atas 3,0 (0,033); dan 5) Adanya kuliah lapangan di beberapa matakuliah, dan juga pameran karya UAS di akhir semester yang diikuti oleh mahasiswa dan dosen. Hal ini sangat membantu agar karya desain yang dihasilkan dapat terapresiasi dengan baik. Terdapat infrastruktur pameran yang cukup memadai (0,032). Sedangkan 5 besar faktor kelemahan antara lain : 1) Beberapa perangkat lunak belum tersedia di laboratorium karena harga yang cukup mahal (0,020); 2) Akses internet di laboratorium menjadi sangat lambat ketika semua PC mengakses internet. Hal ini cukup menyulitkan proses pembelajaran, karena beberapa perangkat lunak mensyaratkan koneksi internet (0,019); 3) Minimnya jumlah teknisi yang melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana (0,017); 4) Masih kurangnya kesadaran mahasiswa dalam menjaga fasilitas kampus (0,017). 5) Belum ada dosen bergelar Doktor (0,016).

Di samping faktor *internal*, dari matriks *TOWS* juga didapatkan faktor eksternal dengan 5 besar nilai tertinggi. 5 besar nilai tertinggi dari faktor peluang yakni : 1) Dengan pembagian matakuliah yang sesuai dengan kepakaran (dosen), diharapkan dosen dapat lebih mendalami keilmuannya yang spesifik dan mendorong memperoleh sertifikat kompetensi (sertifikat profesi) dengan jenjang yang lebih tinggi. (0,068); 2) Dukungan pemerintah kota terhadap industri kreatif di kota Malang melalui Malang Creative Fusion, dan lembaga lembaga non-pemerintahan lain. Di samping itu, proyeksi pencanangan kota Malang sebagai “Creative City” cukup membuka peluang kerjasama bagi PSDKV untuk dapat berkiprah dalam skala lokal (0,067); 3) Peluang yang masih luas untuk melakukan kerja sama dengan institusi lain baik dalam maupun luar negeri (0,064); 4) Akreditasi “B” oleh BAN-PT, untuk saat ini menjadikan PSDKV sebagai satu-

satunya prodi DKV universitas swasta yang telah terakreditasi, dan terakreditasi “B”. Hal ini tentu menjadi daya tarik tersendiri bagi calon mahasiswa, dan orang tua calon mahasiswa (0,064); 5) Adanya feedback positif dari pengguna lulusan, maupun pengguna mahasiswa PKL. Hubungan ini dapat terus dibina dan dilanjutkan lebih jauh menjadi hubungan kerjasama yang saling menguntungkan (0,063). Adapun 5 besar faktor ancaman yang dihadapi PS DKV saat ini antara lain : 1) Strategi pemasaran universitas kompetitor yang progresif (0,030); 2) Infrastruktur, sarana dan prasarana yang meskipun lengkap, namun kurang atraktif, berpotensi memunculkan kesan “menjemukan” yang seharusnya tidak dimiliki oleh program studi DKV di perguruan tinggi manapun (0,030); 3) Adanya kerawanan “pembajakan” sumber daya manusia oleh institusi pesaing (perguruan tinggi kompetitor) (0,030); 4) Standar borang akreditasi yang bertambah (9 standar) menuntut penjabaran yang lebih detail dan spesifik dari komponen visi, misi, tujuan, dan strategi (0,020); dan 5) PSDKV harus mempertahankan nilai akreditasi “B” dengan 9 standar pada re-akreditasi 2023 (0,020).

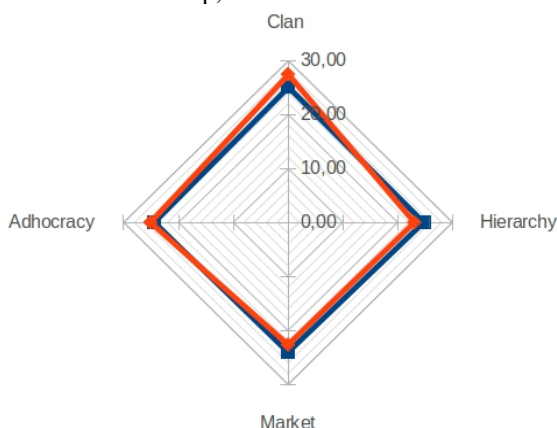
Analisis yang dilakukan terhadap kondisi *internal* PSDKV UMC, menampilkan selisih antara kekuatan dengan kelemahan sebesar 0,65. Sedangkan analisis terhadap kondisi eksternal menunjukkan selisih antara peluang dan ancaman sebesar 1,54. Kedua selisih tersebut akhirnya menempatkan PSDKV UMC kepada kuadran II (0,65 , 1,54), yakni pada strategi *WO* (*Weakness-Opportunity*) yang berupaya meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, atau memanfaatkan peluang yang ada untuk meminimalkan kelemahan yang ada.



Gambar 2. Kuadran *SWOT* PSDKV UMC, terdapat pada kuadran II dengan strategi *WO* (*Weakness-Opportunity*). Sumber : Analisis peneliti

Analisis OCAI

Hasil dari kuesioner *OCAI* tampak pada bagan 2 mengenai Budaya Organisasi PSDKVUMC, dapat dilihat nilai rata-rata saat dan nilai yang diharapkan, nyaris berimpitan dan memiliki nilai selisih yang rendah, yakni 2,35 (*clan*); 0,71 (*adhocracy*); -1,39 (*market*); dan -1,68 (*hierarchy*). Artinya, budaya organisasi yang ada di PSDKV saat ini, sudah nyaris sebagaimana budaya organisasi yang diharapkan oleh sivitas akademik. Namun hendaknya nilai selisih yang rendah tersebut tidak diabaikan begitu saja, karena di sanalah letak harapan bersama. Dari nilai selisih tersebut, dapat ditafsirkan bahwa sivitas akademik berharap, meski PSDKVUMC sudah



Gambar 3. Budaya Organisasi PSDKV UMC

Dari bagan 3 mengenai Budaya Organisasi PSDKV UMC, dapat dilihat nilai rata-rata saat dan nilai yang diharapkan, nyaris berimpitan dan memiliki nilai selisih yang rendah, yakni 2,35 (*clan*); 0,71 (*adhocracy*); -1,39 (*market*); dan -1,68 (*hierarchy*). Artinya, budaya organisasi yang ada di PSDKV saat ini, sudah nyaris sebagaimana budaya organisasi yang diharapkan oleh sivitas akademik. Namun hendaknya nilai selisih yang rendah tersebut tidak diabaikan begitu saja, karena di sanalah letak harapan bersama. Dari nilai selisih tersebut, dapat tafsirkan bahwa sivitas akademik berharap, meski PSDKV sudah memiliki budaya organisasi *clan culture*, dapat lebih bersifat kekeluargaan dan menguatkan *teamworking* dengan lebih baik lagi (*clan culture* +2,35). sivitas akademik juga berharap PSDKV dapat lebih berinovasi, inisiatif, dan menciptakan kebaruan-kebaruan dengan lebih progresif lagi (*adhocracy culture* +0,71), serta mengurangi perilaku budaya pasar yang kompetitif, sarat persaingan, dan penuh dengan pengendalian dalam banyak aspek (*market culture* -1.39). Di samping itu, sivitas akademik berharap hubungan hirarkis yang resmi, terstruktur, dan sarat akan pengendalian dapat lebih ditekan (*hierarchy culture* -1.68).

Hal ini dapat dipahami karena pada kriteria karakter dominan organisasi, nilai tertinggi jatuh

memiliki budaya organisasi *clan culture*, dapat lebih bersifat kekeluargaan dan menguatkan *teamworking* dengan lebih baik lagi (*clan culture* +2,35). Sivitas akademik juga berharap PSDKV dapat lebih berinovasi, inisiatif, dan menciptakan kebaruan-kebaruan dengan lebih progresif lagi (*adhocracy culture* +0,71), serta mengurangi perilaku budaya pasar yang kompetitif, sarat persaingan, dan penuh dengan pengendalian dalam banyak aspek (*market culture* -1.39). Di samping itu, sivitas akademik berharap hubungan hirarkis yang resmi, terstruktur, dan sarat akan pengendalian dapat lebih ditekan (*hierarchy culture* -1.68).

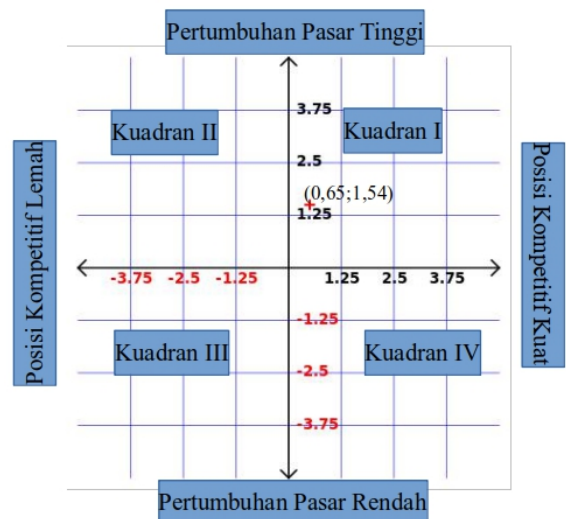
pada tipe *market culture* yang sangat berorientasi pada tujuan (26,4), sedangkan sivitas akademik berharap karakter dominan organisasi berada pada tipe *clan culture* yang lebih bersifat kekeluargaan (29). Pada kriteria tipe kepemimpinan, nilai tertinggi jatuh nyaris seimbang antara tipe *hierarchy culture* (24,9) dan tipe *clan culture* (24,8), sedangkan sivitas akademik terhadap kriteria kepemimpinan cenderung memiliki tipe *clan culture* di mana pemimpin lebih berperan sebagai mentor atau fasilitator (28,2). Dalam kriteria manajemen personel, nilai tertinggi jatuh pada tipe *clan culture* (25,4), yang artinya saat ini manajemen personel sudah menitikberatkan pada *teamwork* dan partisipasi, sedangkan sivitas akademik berharap manajemen personel berada pada tipe *adhocracy* yang lebih berani mengambil risiko, serta memberi kebebasan dan keunikan (26,9). Pada kriteria perekat organisasi, saat ini PSDKV lebih menekankan tipe *hierarchy culture* yang lebih banyak mengandalkan peraturan dan kebijakan formal (26,6), sedangkan sivitas akademik berharap pada tipe *clan culture* yang menitikberatkan kesetiaan dan rasa saling percaya (27,2). Penekanan strategi organisasi PSDKV saat ini lebih menekankan pada tipe *hierarchy culture* yang lebih mengutamakan efisiensi, stabilitas, kontrol, dan kelancaran (25,5), sedangkan sivitas akademik berharap penekanan strategi dapat lebih bersifat *clan culture* yang mengedepankan pengembangan SDM, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, dan partisipasi. Adapun kriteria keberhasilan yang menjadi standar pencapaian di PSDKV saat ini berada pada tipe *clan culture*, yang menekankan pengembangan SDM, *teamwork*, serta komitmen dan kepedulian terhadap anggota (25,6). Hal ini sebagaimana yang diharapkan sivitas akademik, namun dengan lebih intensif (28,2). Berdasarkan hal tersebut dapat disusun action plan sebagai berikut :

- 1) Memberikan perhatian lebih, serta semakin mengintensifkan *teamwork* beserta peningkatan mutunya dalam setiap kegiatan akademik maupun non-akademik, serta lebih partisipatif

dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi di setiap kegiatan.

- 2) Lebih mengintensifkan hubungan kekeluargaan dan rasa saling percaya antar sivitas akademik PS DKV dalam setiap aktivitas baik yang bersifat akademik dan non-akademik.
- 3) Ketimbang suasana yang kompetitif, diharapkan kerjasama dan saling membantu dalam aktivitas belajar dan mengajar.
- 4) Dengan budaya yang lebih terbuka, cair, dan kekeluargaan, diharapkan mampu mendorong kreatifitas dengan lebih optimal. Untuk itu diperlukan ruang-ruang, atau kesempatan-kesempatan bagi sivitas akademik untuk dapat secara lebih leluasa mengeksplorasi kreatifitasnya. Meski kesempatan-kesempatan tersebut tidak melulu kompetisi.
- 5) Maka dari itu, berkaitan dengan adanya keinginan orientasi *adhocracy* pada urutan ke-2 setelah orientasi *clan*, maka kreatifitas dan inovasi mulai didorong baik pada level dosen maupun mahasiswa. Kreatifitas dan inovasi ini justru akan digunakan untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, tanpa perlu menghadirkan suasana kompetitif.
- 6) Meski orientasi *clan* sangat diharapkan, namun juga terdapat harapan terhadap orientasi hierarchy pada urutan ke-3 setelah *adhocracy*. Hal ini berarti, sivitas akademik PS DKV juga mengharapkan adanya prosedur formal, jadwal rutin, dan kebijakan yang terbuka, jelas, serta terukur dalam birokrasi-administrasi akademik PS DKV.
- 7) Aktivitas-aktivitas yang berorientasi kepada pasar, dapat dilaksanakan secara subtil atau tidak langsung. Semisal menjadikan *output* kreatifitas dan inovasi tidak semata-mata ditujukan kepada pasar, namun jika kreatifitas dan inovasi dapat optimal, dengan sendirinya dapat menjadi profil kompetitif PS DKV

Perumusan *Grand Strategy*



Gambar 4. Matrik *Grand Strategy*
(Sumber : analisis data peneliti)

Sebagaimana analisis yang sebelumnya dilakukan, strategi WO menjadi fokus utama, namun dengan tidak melupakan tiga strategi yang lain, yakni strategi SO, ST, dan WT. Dalam matrik *SWOT* berikut akan dipergunakan 5 faktor *internal* dan *eksternal* dengan bobot yang paling tinggi yang telah didapatkan dari angket IFE dan EFE. Sebagaimana yang telah diungkapkan sebelumnya, analisis yang dilakukan terhadap kondisi *internal* dan *eksternal* menempatkan PSDKVUMC kepada kuadran II (0,65 , 1,54), yakni pada strategi WO. Namun koodinat tersebut jika ditempatkan pada matrik *grand strategy*, menempatkan PSDKVUMC pada kuadran I, yakni dalam kondisi pertumbuhan pasar yang cepat dan posisi kompetitif yang kuat.

Dari hasil analisis matriks *SWOT* dan analisis *OCAI*, maka dapat rumuskan kembali *grand strategy*, yang menempatkan PS DKVUMC pada kuadran I dengan merumuskan *growth strategy*, *stability strategy*, dan *defensive strategy*. Adapun *grand strategy* ini tetap mengacu pada hasil analisis matriks *SWOT* dan *OCAI* yang sudah dilakukan sebelumnya.

Tabel 11. Matriks *Grand Strategy* PSDKVUMC

No	<i>Grand Strategy</i> (Growth Strategy)	Uraian
Concentration		
1.	a. Product Development	<ol style="list-style-type: none"> 1) Penggunaan dan penguatan pengembangan pembelajaran <i>Blended Learning-OBE</i> 2) Rekonstruksi-revitalisasi kurikulum 3) Menyempurnakan manajemen strategis program studi. 4) Mengantar kembali administrasi akademik pada tataran program studi dengan prosedur yang formal, jelas, dan pasti 5) Memberikan kebebasan penuh kepada setiap dosen untuk dapat mendalami keilmuan yang spesifik hingga pada taraf 'pakar' bagi citra atau pengakuan publik dan capaian akademik.

	6) Penguasaan bahasa asing bagi sivitas akademik
	7) Meningkatkan performa <i>gallery</i> dan melanjutkan/menyempurnakan proyek mural.
	8) Mengembangkan kembali metode studi lapangan
b. Market Development	1) Rebranding PS DKV UMC
	2) Optimalisasi akun media sosial PSDKV UMC dan juga HMP (Himpunan Mahasiswa Program Studi).
	3) Menyajikan konten media sosial yang relevan dengan target audiens.
	4) Mendorong dosen dapat menyajikan konten yang menarik target audiens dalam akun media sosial pribadi.
	5) Merancang desain perangkat/media pemasaran yang terstandar, dan mengacu kepada branding
Vertical Integration	
2. a. Foward Integration	1) Menjalin kerjasama dengan berbagai mitra baik industri, institusi pendidikan lain, maupun pemerintah dalam hal sharing infrastruktur dan fasilitas.
	2) Menjalin kerjasama dengan komunitas <i>Open Source</i> , dan mendorong mahasiswa untuk bergabung.
	3) Melibatkan dan memberikan tanggung jawab kepada mahasiswa dalam pemeliharaan fasilitas, agar mahasiswa juga ikut merasa memiliki fasilitas.
	4) Memprioritaskan lulusan untuk dapat mengisi kuliah tamu, kelas profesi, atau memberikan testimoni untuk menarik minat calon mahasiswa.
b. Backward Integration	1) Mengadakan workshop/seminar dengan target audiens guru, siswa SMA atau SMK.
	2) Menjalin hubungan emosional – kekeluargaan dengan guru SMA-SMK
Diversivication	
3. a. Concentric Diversivication	1) Mendorong dosen untuk dapat melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan obyek penelitian dan mitra pengabdian yang berlokasi di kota Malang dan sekitarnya.
	2) Mengadakan pelatihan, seminar, atau workshop dengan instruktur atau narasumber dosen PS DKV UMC dan profesional secara bersamaan.
b. Horizontal Diversivication	1) Menyusun kembali dan mengevaluasi PKL dengan moda <i>freelancer</i>
	2) Membuka 5 konsentrasi (fotografi & videografi; animasi; komik & ilustrasi; branding & desain grafis; game & multimedia).
c. Colongmerate	1) Meningkatkan mutu jurnal ilmiah Citradirga sebagai elemen distraksi, dan <i>soft-selling</i> SDM beserta jejaring. Jurnal ilmiah dalam hal ini yang paling berpeluang untuk dapat ditingkatkan mutunya secara bertahap.
	2) Mengadakan <i>workshop/seminar</i> baik secara daring maupun luring dengan target audiens akademisi DKV/Seni Rupa.

3. KESIMPULAN DAN SARAN

Tujuan dari penelitian ini adalah menemukan rumusan strategi Program Studi Desain Komunikasi Visual Universitas Ma Chung berupa : 1) *Grand strategy*; 2) Penentuan tujuan utama *grand strategy*, 3) Uraian faktor *internal* dan eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas, dan 4) Saran bagi pengembangan kurikulum dalam kaitannya dengan *grand strategy* organisasi. Berkaitan dengan tujuan pertama, dari hasil analisis menunjukkan PS DKV UMC berada pada kuadran I, yakni dalam kondisi pertumbuhan pasar yang cepat dan posisi kompetitif yang kuat. Untuk itu, dirumuskan *grand strategy* sebagaimana yang ada pada tabel 4.15. Namun yang berkaitan langsung dan dapat menjadi saran bagi pengembangan kurikulum ke depan yakni : 1) Penggunaan dan penguatan pengembangan pembelajaran *Blended Learning-OBE*; 2) Penyempurnaan manajemen strategis program studi, yang dapat berupa penajaman visi dan misi, tujuan, dan strategi, sebelum masuk pada restrukturisasi/revitalisasi

kurikulum; 3) Mengatur kembali administrasi akademik pada tataran program studi dengan prosedur yang formal, jelas, dan pasti. Hal ini tentunya berkaitan langsung dengan alur mata kuliah, rumpun mata kuliah, sistem dan prosedur PKL, konsentrasi, serta jumlah SKS yang harus ditempuh mahasiswa. 4) Memberi perhatian lebih kepada metode pembelajaran studi lapangan. Hal ini tentunya juga memerlukan prosedur dan perangkat evaluasi yang terukur, karena metode ini mengandaikan kemandirian mahasiswa dalam belajar. Penggunaan metode ini juga menimbang *OBE* yang berbasis pada luaran pembelajaran ketimbang proses. Dalam metode ini juga ditanamkan prinsip-prinsip “Merdeka Belajar”. 5) Menjalin kerjasama dengan berbagai mitra baik industri, institusi pendidikan lain, maupun pemerintah dalam hal sharing infrastruktur dan fasilitas. Hal ini juga perlu dipertimbangkan dalam penyusunan kembali kurikulum, terutama ketika mahasiswa telah menempuh suatu mata kuliah tertentu yang penyelenggaraannya dilakukan oleh

program studi bersama mitra, atau bahkan diselenggarakan hanya oleh mitra, semacam short course misalnya. 6) Penggunaan perangkat lunak *open source* yang sedikit banyak dapat mempengaruhi luaran pembelajaran, yang dengan sendirinya dapat merubah cara berpikir, sifat luaran, dan satuan acara perkuliahan. 7) Kuliah tamu yang memprioritaskan lulusan/alumni, yang pada akhirnya dapat lebih sering diselenggarakan dalam satu semester di setiap mata kuliah. 8) Menajamkan kembali, sekaligus mengevaluasi Praktik Kerja Lapangan (PKL) dalam moda *freelancer*, terutama dalam hal keterukuran kinerjanya; 9) Memperbarui/memutakhirkan konsentrasi studi; dan 10) Mengutamakan bekerja secara berkelompok untuk mengasah kemampuan *teamwork*, serta mengutamakan prinsip kesetaraan (egalitarian) dalam aktivitas akademik dan non-akademik dalam lingkungan PS DKV UMC. Hal ini tentu dengan pertimbangan hasil analisis *OCAI* yang menunjukkan sivitas akademik PS DKV UMC mengharapkan orientasi *clan culture* sebagai budaya organisasi. Rumusan *grand strategy* ini hendaknya tidak langsung diterapkan pada penyusunan/restrukturisasi kurikulum, namun sebelum itu, dalam tahap penajaman manajemen strategik.

Adapun uraian mengenai faktor *internal* dan *eksternal* PS DKV UMC telah dijelaskan pada BAB IV, dan analisis *SWOT* menunjukkan PS DKV UMC berada pada kuadran II yang sebaiknya

mengimplementasikan strategi *WO*, namun dengan tidak melupakan 3 strategi yang lain. Dari hasil analisis dapat dirumuskan strategi *WO* (Meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang) yakni : 1) Menjalinkan kerjasama untuk sharing infrastruktur dan fasilitas; 2) Lebih menekankan kepada studi lapangan dan berjejaring dalam kegiatan pembelajaran; 3) Fokus pada pengembangan SDM dosen; 4) Melibatkan dan memberikan tanggung jawab kepada mahasiswa dalam pemeliharaan fasilitas; 5) Menginisiasi kerjasama dengan institusi pendidikan lain; dan 6) Menjalinkan kerjasama dengan komunitas *Open Source*.

5. REFERENSI

- Alhamuddin. (2014), Sejarah Kurikulum di Indonesia (Studi Analisis Kebijakan Pengembangan Kurikulum), *Nur El-Islam*, (1) 2, pp 48-58
- Rangkuti, F. (2014), *Teknik Membedah Kasus Bisnis : Analisis SWOT*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Suharsaputra, U. (2015), *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi : Strategi Menghadapi Perubahan*, Refika Aditama, Bandung.
- Sutrisno dan Suyadi. (2016), *Desain Kurikulum Perguruan Tinggi Mengacu Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung