

## Analisis Faktor Kunci Keberhasilan XYZ dalam Rangka Mendukung Tugas TNI Angkatan Laut

Dwi Agus Setyawan<sup>1</sup>, Hardiman<sup>2</sup>, Beben Afendi<sup>3</sup>, Tohonan Evangelista Siagian<sup>4</sup>

Sekolah Staf dan Komando TNI Angkatan Laut

E-mail: [dwisetyawan384@yahoo.co.id](mailto:dwisetyawan384@yahoo.co.id)

---

### Article History:

Received: 20 Februari 2026

Revised: 10 Maret 2026

Accepted: 15 Maret 2026

**Keywords:** XYZ, NVivo, ISM-SWOT.

**Abstract:** *The success of the Indonesian Navy's primary task of safeguarding the sovereignty of national jurisdictional waters depends heavily on the quality of its human resources, starting from the recruitment stage. This study aims to identify and analyze key success factors in the Indonesian Navy's XYZ process to produce professional, modern, and resilient personnel. The changing characteristics of the younger generation and the challenges of digital technology demand a transformation in the current selection system. This research method uses an integrated qualitative-quantitative approach. The first stage was conducted through in-depth interviews with personnel experts and stakeholders within the ABC Service. The qualitative data were then analyzed using NVivo software through a coding process (open, axial, and selective coding) to extract determinant variables. The second stage used the Interpretive Structural Modeling (ISM) method to map the hierarchical relationship structure between variables and determine the key variables with the strongest driving power. Finally, a SWOT analysis was conducted to formulate an optimal strategy based on the organization's current position. The results of the study are expected to identify key variables such as the transparency of the selection system, the use of information technology, and the quality of human resources examiners, which interact in determining recruitment effectiveness. The resulting model provides strategic direction for Indonesian Navy (TNI AL) leadership in prioritizing improvements to recruitment elements with the greatest systemic impact. The study's conclusions emphasize that strengthening upstream variables in the ISM model will automatically improve the quality of soldier output, ultimately supporting the TNI AL's operational readiness in facing the dynamics of global maritime threats.*

---

---

**Kata Kunci:** XYZ, NVivo, ISM-SWOT.

**Abstrak:** Keberhasilan tugas pokok TNI Angkatan Laut dalam menjaga kedaulatan wilayah perairan yurisdiksi nasional sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia sejak tahap rekrutmen. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor kunci keberhasilan (*key success factors*) dalam proses XYZ TNI AL guna menghasilkan personel yang profesional, modern, dan tangguh. Fenomena perubahan karakteristik generasi muda dan tantangan teknologi digital menuntut transformasi dalam sistem seleksi yang selama ini berjalan. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-kuantitatif yang terintegrasi. Tahap pertama dilakukan dengan wawancara mendalam kepada para pakar personel dan pemangku kepentingan di lingkungan Dinas ABC. Data kualitatif tersebut kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak NVivo melalui proses *coding*, *project map*, *tree map*, dan *word cloud* untuk mengekstraksi faktor-faktor berpengaruh. Tahap kedua menggunakan metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) untuk memetakan struktur hubungan hierarkis antar variabel dan menentukan variabel kunci yang memiliki daya gerak (*driving power*) paling kuat. Terakhir, analisis SWOT dilakukan untuk merumuskan strategi optimal berdasarkan posisi organisasi saat ini. Hasil penelitian diharapkan mampu mengidentifikasi variabel utama seperti peningkatan kelayakan sarana prasarana rekrutmen, transparansi sistem seleksi, pemanfaatan teknologi informasi, dan kualitas SDM pengujian, yang saling berinteraksi dalam menentukan efektivitas rekrutmen. Model yang dihasilkan memberikan arah strategis bagi pimpinan TNI AL dalam memprioritaskan perbaikan elemen rekrutmen yang paling berdampak sistemik. Kesimpulan penelitian ini menekankan bahwa penguatan pada faktor *driver* dalam model ISM akan mampu memperbaiki kualitas output prajurit, yang pada akhirnya mendukung kesiapan operasional TNI AL.

---

## **PENDAHULUAN**

Fenomena *Great Power Rivalry* di kawasan Asia-Pasifik, sengketa wilayah di Laut Tiongkok Selatan, serta meningkatnya ancaman non-tradisional seperti *transnational organized crime* menempatkan kedaulatan maritim Indonesia pada posisi yang krusial. Posisi geografis Indonesia yang berada di antara Samudra Hindia dan Pasifik, menjadikan perairan Indonesia

---

salah satu yang terpenting di dunia. Peran strategis Perairan Indonesia sebagai jalur pelayaran dunia kedepan akan semakin penting sejalan dengan meningkatnya permintaan energi dan sumber daya alam (SDA) lainnya, yang diperkirakan pada tahun 2040 akan meningkat 56%.

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia yang mempunyai 17.504 pulau, dengan terletak di antara dua benua yaitu benua Asia dan Australia yang menunjukkan bahwa posisi strategis ini mempunyai pengaruh sangat besar terhadap kebudayaan, sosial, politik, serta perekonomian di Indonesia. Wilayah Indonesia terbentang sepanjang 3.977 mil antara Samudera Hindia dan Samudera Pasifik dan apabila perairan antara pulau-pulau itu digabungkan, maka luas Indonesia menjadi 1,9 juta mil<sup>2</sup>, dengan lima pulau besar di Indonesia yaitu Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi dan Papua. Indonesia terletak di garis khatulistiwa dan berada di antara benua Asia dan Australia serta antara Samudra Pasifik dan Samudra Hindia. Indonesia sebagai negara kepulauan telah meratifikasi *United Nation Convention on the Law of the Sea (UNCLOS)* 1982 dan sebagai konsekuensinya Indonesia menetapkan tiga jalur Alur Laut Kepulauan Indonesia (ALKI), yaitu: ALKI-I, ALKI-II dan ALKI-III. Pelaksanaan hak ALKI membuat keamanan maritim di wilayah Indonesia menjadi prioritas bagi negara-negara di dunia karena terganggunya jalur ALKI dapat mengancam perekonomian dunia implementasi ketentuan UNCLOS.

Modernisasi alutsista menuju kekuatan yang disegani di kawasan menjadi agenda utama. Namun, secanggih apa pun teknologi radar, kapal perang, kapal selam, maupun pesawat udara yang dimiliki, efektivitas operasionalnya tetap bertumpu pada satu variabel fundamental yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Prajurit TNI AL adalah pengawak organisasi yang turut berperan dalam pencapaian keberhasilan tugas. Oleh karena itu, TNI AL dapat memberikan atensi secara khusus pada proses penyiapan prajurit sejak tahap paling awal, yaitu tahap rekrutmen. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek fundamental dalam setiap organisasi, termasuk institusi militer. Kualitas sumber daya manusia berperan signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks TNI Angkatan Laut, pengelolaan MSDM yang baik tidak terlepas dari kegiatan utama seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, hingga pengendalian fungsi organisasi. Hasibuan (2016) menegaskan bahwa MSDM mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang bertujuan mewujudkan efektivitas serta efisiensi organisasi.

Minat pemuda untuk bergabung ke dalam organisasi militer yang bersifat hierarkis dan penuh disiplin mulai bersaing dengan daya tarik industri kreatif serta sektor swasta yang lebih fleksibel. Integritas dan objektivitas dalam seleksi masih sering menjadi sorotan. Adanya persepsi negatif mengenai transparansi rekrutmen dapat menghambat putra-putri terbaik bangsa untuk mendaftarkan diri. Kegagalan dalam mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan dalam rekrutmen akan berdampak jangka panjang. Tingginya angka desersi akibat stress saat pendidikan maupun kedinasan, rendahnya profesionalisme saat penugasan, hingga potensi pelanggaran disiplin yang merusak citra organisasi. Untuk merekrut pelamar berkualitas, sangat penting untuk mengembangkan strategi perekrutan yang sesuai dengan keyakinan, nilai, dan pemikiran pelamar (Gibson, 2015). Hal ini menjadi lebih penting dalam perekrutan militer karena perbedaan individu dalam potensi motivasi untuk mendaftar membentuk keputusan seseorang untuk mendaftar (Woodruff, Kelty, & Segal, 2006). Meskipun demikian, penelitian tentang strategi pesan dalam iklan militer masih sangat sedikit. Oleh karena itu, meneliti strategi pesan dalam iklan militer merupakan langkah penting untuk melayani tujuan perekrutan militer dengan lebih baik. Tanpa evaluasi yang mendalam, rekrutmen hanya akan menjadi rutinitas administratif, bukan proses strategis untuk menjamin keberlangsungan organisasi.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan organisasi TNI

.....

AL. Secara praktis, hasil analisis ini mampu menjadi rekomendasi bagi pimpinan dalam mengambil kebijakan strategis terkait pola rekrutmen yang lebih efektif, efisien, dan transparan. Bagi kedinasan, penelitian ini mendukung visi mewujudkan TNI AL yang profesional, modern, dan tangguh. Secara akademis, penelitian ini memperkaya khazanah studi manajemen SDM, khususnya dalam organisasi militer. Data kualitatif diolah menggunakan NVivo untuk mengekstraksi faktor-faktor kunci (internal dan eksternal) serta menyusun pengkodean (*coding*) yang mendalam dari pandangan para pakar dan praktisi.

Penggunaan NVivo dalam penelitian di lingkungan militer masih relatif jarang, sehingga naskah ini dapat menjadi referensi metodologis bagi peneliti lain yang ingin mendalami analisis data kualitatif berbasis teknologi digital. Untuk memberikan ketajaman analisis, penelitian ini menggunakan pendekatan *Interpretive Structural Modeling* (ISM) guna memetakan hubungan hierarki dan keterkaitan antar faktor kunci yang telah ditemukan. Sehingga diperoleh identifikasi faktor mana yang menjadi penggerak utama (*driver*) dan faktor mana yang merupakan dependen (*dependent*), kemudian urutan prioritas pemecahan masalah dalam rekrutmen dapat ditentukan secara ilmiah. Berdasarkan data-data yang diperoleh melalui wawancara penelitian, observasi dan studi literatur, peneliti akan membuat rumusan awal tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang selanjutnya digunakan dalam analisis SWOT yaitu Perkasal Nomor 14 Tahun 2025 tentang Rekrutmen Bintara dan Tamtama.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Landasan Teori**

#### **Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).**

Teori MSDM adalah teori yang berkaitan dengan karyawan dalam organisasi. Fokusnya adalah pada seberapa baik karyawan dimanfaatkan dan dipelihara untuk mencapai tujuan organisasi. Di universitas, staf akademik dan non-akademik merupakan sumber daya manusia. Mereka terlibat dalam tugas rutin menjalankan universitas. Keterampilan dan kemampuan mereka harus dimanfaatkan untuk manajemen sekolah yang efektif dan efisien.

Sinergi, kesesuaian, dan integrasi adalah konsep-konsep kunci dalam teori MSDM modern. Teori MSDM modern berfokus pada tiga tingkat kesesuaian (*fit*) yang krusial bagi keberhasilan organisasi, yaitu: praktik SDM (seperti rekrutmen) tidak boleh dilakukan secara terisolasi, melainkan harus saling mendukung satu sama lain dalam satu sistem yang koheren untuk menghasilkan dampak yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagian individunya; keselarasan antara sistem SDM dengan misi organisasi; dan keselarasan antara sistem SDM dengan sistem lain di dalam organisasi.

Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia adalah manajemen dan pengembangan karyawan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan organisasi (Sands, 2020). Fungsinya meliputi perencanaan, perekrutan, seleksi, penghargaan, penilaian, pengembangan staf, pemeliharaan karyawan, dan hubungan karyawan (Otu, 2006). Fungsi-fungsi ini sangat penting bagi manajemen dan diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi.

#### **Teori Perspektif Sumber Daya.**

Teori *Resource Based View* atau perspektif berbasis sumber daya berargumen bahwa keunggulan kompetitif sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, melainkan lebih utama oleh sumber daya internal yang dimiliki. Organisasi dipandang sebagai kumpulan sumber daya yang heterogen dan tidak mudah berpindah (*immobile*). Dalam dekade terakhir, penyebaran perspektif berbasis sumber daya dalam manajemen strategis dan disiplin terkait telah

.....

berlangsung secara dramatis dan kontroversial, serta melibatkan pengembangan teori dan pengujian empiris yang cukup besar.

Dalam konteks ini, keunggulan kompetitif tidak dapat dicapai hanya dengan membeli teknologi atau alutsista yang tersedia di pasar global, melainkan harus dibangun melalui pengembangan aset internal yang unik. Sumber daya ini mencakup aset fisik, modal manusia (seperti kualitas prajurit), dan modal organisasi yang memungkinkan lembaga untuk menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional dalam menghadapi ancaman kedaulatan maritim. Untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dihasilkan melalui proses rekrutmen benar-benar menjadi aset strategis, Barney memperkenalkan kerangka kerja *Value, Rarity, Inimitable, Organized* (VRIO) sebagai instrumen evaluasi

### **Teori Key Success Factors (KSF).**

Teori *Key Success Factors* (KSF) pertama kali dipopulerkan oleh John F. Rockart dalam artikelnya di *Harvard Business Review* pada tahun 1979 sebagai metode untuk membantu para pemimpin organisasi dalam mendefinisikan kebutuhan informasi strategis mereka. Rockart berargumen bahwa dalam setiap organisasi terdapat sejumlah kecil area operasional yang, jika dikelola dengan baik, akan menjamin keberhasilan kinerja kompetitif bagi organisasi tersebut. KSF dipandang sebagai variabel penentu yang harus mendapatkan perhatian khusus dan terus-menerus dari manajemen, karena kegagalan pada area ini akan mengakibatkan kegagalan organisasi secara keseluruhan.

Rockart mengidentifikasi bahwa KSF tidak muncul secara acak, melainkan berasal dari empat sumber utama, yaitu karakteristik industri, strategi kompetitif, faktor lingkungan, dan masalah organisasi. KSF berfungsi sebagai alat evaluasi yang memungkinkan organisasi untuk menetapkan indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicators* (KPI). KSF bersifat dinamis; apa yang menjadi faktor keberhasilan pada masa lalu mungkin perlu dimodifikasi seiring dengan perubahan ancaman geopolitik atau doktrin keamanan nasional.

Dalam penelitian ini, penerapan teori KSF memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi "faktor kunci" dalam siklus rekrutmen, mulai dari sosialisasi, seleksi tingkat daerah, hingga tingkat pusat. Dengan mengisolasi faktor kunci tersebut, TNI AL dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien pada area-area yang memiliki dampak terbesar terhadap kualitas prajurit yang dihasilkan. Dengan demikian, teori ini menyediakan kerangka kerja analitis yang kuat untuk membuktikan bahwa keberhasilan rekrutmen bukan sekadar masalah kuantitas personel, melainkan terpenuhinya *key success factor* yang mendukung keberhasilan operasi militer di medan tugas.

### **Penelitian Terdahulu**

- a. Penelitian yang berjudul "*Message Strategies in Military Recruitment Advertising: A Research Note*" oleh Sejin Park, Zienab Shoieb, dan Ronald E. Taylor. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana militer (di Amerika Serikat) menggunakan berbagai daya tarik komunikasi untuk menarik minat calon anggota baru. Penelitian ini berfokus pada strategi pesan dan daya tarik kreatif yang digunakan dalam iklan rekrutmen militer. Metode yang digunakan adalah metode Content Analysis.
  - b. Penelitian yang berjudul "*Distinguishing Between Knowledge Transfer and Technology Transfer Activities: The Role of Key Organizational Factors.*" Penelitian ini menganalisa alternatif strategi untuk mengkaji peran faktor organisasi utama dalam memfasilitasi kegiatan transfer pengetahuan dan transfer teknologi. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan regresi korelasi.
-

- c. Penelitian yang berjudul "*Qualitative Data Analysis With NVIVO*" (*tinjauan studi metodologis yang dipublikasikan dalam Journal of Education for Teaching*). Penelitian ini menganalisa efektivitas dan efisiensi penggunaan perangkat lunak NVIVO dalam mengelola dan menganalisis data non-numerik. Metode yang digunakan adalah metode studi deskriptif metodologis atau tinjauan praktis.
- d. Penelitian yang berjudul "Analisis dan Mitigasi Risiko pada Proses Pengadaan Barang dan Jasa dengan Pendekatan Metode *Interpretive Structural Modelling (ISM)*, *Analytic Network Process (ANP)*, dan *House of Risk (HOR)*" oleh Chendrasari Wahyu Oktavia, I Nyoman Pujawan, dan Imam Baihaqi dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS). Penelitian ini menganalisa identifikasi, pengukuran, dan strategi mitigasi risiko yang terjadi dalam rantai pasok pengadaan barang dan jasa. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan ISM, ANP, dan HOR.
- e. Penelitian yang berjudul "Struktur Pengadaan Alutsista dalam Metode Berpikir Sistem" oleh Kasim, Waskito Dwiwicaksoputro, dan Hazen Alrasyid dari Universitas Pertahanan Republik Indonesia. Penelitian ini menganalisa kompleksitas sistem pengadaan Alat Utama Sistem Senjata (Alutsista) di Indonesia. Metode yang digunakan adalah metode Kualitatif dengan Pendekatan Berpikir Sistem (*Systems Thinking*) dan SWOT.

## **METODE PENELITIAN**

### **Metodologi Penelitian**

Beberapa pendekatan yang sering digunakan dalam penelitian yaitu pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif, dan gabungan antara kedua pendekatan tersebut. Untuk penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif statistik.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk menemukan dan mendeskripsikan secara naratif kegiatan serta dampaknya terhadap kehidupan individu yang diteliti. Berlandaskan pada filsafat *post-positivism*, penelitian ini berfokus pada objek yang alamiah (berlawanan dengan eksperimen) dan menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci. Metode yang digunakan meliputi pengambilan sampel secara *purposive* dan *snowball*, pengumpulan data melalui triangulasi (gabungan), dan analisis data yang bersifat induktif/kualitatif. Hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna yang mendalam daripada sekadar generalisasi.

### **Unit Analisis**

Unit analisis merupakan elemen utama yang menjadi pusat perhatian dalam suatu penelitian, yaitu subjek dan objek atau komponen yang dianalisis secara mendalam sesuai dengan fokus kajian. Dalam konteks penelitian, unit analisis dapat berupa objek fisik, individu, kelompok, organisasi, atau bahkan periode waktu tertentu, tergantung pada permasalahan yang hendak ditelaah dan tujuan dari penelitian tersebut. Pemilihan unit analisis yang tepat sangat penting untuk memastikan relevansi dan keakuratan hasil penelitian. Unit analisis menggambarkan subjek dan objek utama yang menjadi fokus observasi dan kajian dalam sebuah penelitian. Subjek merujuk pada populasi sasaran yang memiliki karakteristik khusus yang telah ditentukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, unit analisisnya adalah satuan kerja yaitu pejabat terkait dalam hal ini berperan sebagai *expert panel* (narasumber) dari Dinas ABC dan Lembaga DEF yang dijadikan sebagai subjek penelitian. Unit analisis dalam taskap ini adalah individu yang mempunyai posisi strategis di bidang operasi di TNI Angkatan Laut.

### **Sumber dan Jenis Data.**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lokasi atau

---

objek penelitian menjadi sumber utama pada tahap awal pengembangan penelitian. Dalam penelitian ini, sumber data primer terdiri dari jawaban yang diperoleh melalui wawancara dengan narasumber atau informan yang telah dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Data yang diperoleh tidak langsung dari sumber utama, melainkan melalui perantara seperti orang lain, laporan penelitian, buku, atau dokumen lainnya. Dalam penelitian ini, data sekunder mencakup berbagai sumber seperti berita, kliping, jurnal, artikel, dan dokumentasi yang relevan dengan topik permasalahan yang sedang dibahas. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data kualitatif. Data kualitatif merupakan informasi non numerik yang bersifat deskriptif, biasanya berupa penjelasan atau narasi yang mendalam dan memerlukan interpretasi lebih lanjut untuk memahami konteks dan maknanya.

### **Instrumen Penelitian.**

Dalam Instrumen penelitian merujuk pada perangkat atau alat yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam proses penelitian. Data kualitatif biasanya diwujudkan dalam bentuk narasi, gambar, simbol, atau objek non numerik lainnya yang menggambarkan makna atau fenomena tertentu. Pemilihan instrumen yang tepat menjadi penting untuk memastikan bahwa proses pengumpulan data berjalan efektif dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Peneliti menggunakan pedoman wawancara untuk memudahkan fokus pertanyaan yang akan diajukan, sehingga wawancara dapat berjalan lebih terarah dan topik yang dibahas tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Meskipun demikian, penggunaan pedoman wawancara tetap bersifat fleksibel, artinya pertanyaan-pertanyaan dapat berkembang berdasarkan respons yang diberikan oleh narasumber atau informan selama wawancara. Pedoman ini berfungsi sebagai panduan untuk memastikan bahwa wawancara berlangsung dengan lancar dan tetap fokus pada topik yang relevan dengan penelitian, tanpa meluas ke hal-hal yang tidak diperlukan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan langkah krusial dalam proses penelitian yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang valid, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Data yang dikumpulkan nantinya menjadi dasar dalam melakukan analisis, pembahasan, serta mencari solusi atas permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dilakukan melalui kajian literatur yang mencakup catatan, buku, dan dokumen pendukung dan sumber lain yang relevan. Informasi dari literatur tersebut kemudian dikaitkan dan diperkaya dengan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi, sehingga tercipta landasan analisis yang menyeluruh dan mendalam. Pengumpulan data dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi kualitatif yang mencakup data primer dan sekunder. Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan personel dari Dinas ABC dan Lembaga DEF serta melalui observasi di lapangan, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari berbagai sumber pendukung.

### **Teknik Analisis Data.**

Penelitian ini menggunakan perangkat lunak NVivo 12 sebagai *software* yang digunakan untuk memproses dan menganalisis data kualitatif, khususnya yang berasal dari wawancara. Prosesnya diawali dengan persiapan dan impor data, di mana semua sumber data terkait transkrip wawancara, artikel, video, dan gambar yang dimasukkan dan diatur secara sistematis dalam proyek penelitian. Tahap awal adalah proses coding, yaitu pemberian label atau kategorisasi pada segmen-segmen data yang dianggap relevan, memfasilitasi proses analisis. NVivo 12 secara

---

khusus mendukung analisis tematik, memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dan memvisualisasikan pola atau tema yang muncul melalui alat bantu seperti mind map atau *framework matrix*. Selain itu, perangkat lunak ini unggul dalam fitur visualisasi data (misalnya, *word cloud* dan *tree map*) untuk menyajikan temuan analisis dalam format grafis yang mudah dipahami.

Tahap selanjutnya, melalui pendekatan ISM membantu untuk mengarahkan hubungan antara unsur-unsur dari sistem yang kompleks, menggunakan *ISM Professional 2.0*. Setiap narasumber memutuskan apakah dan bagaimana variabel yang terkait. ISM digunakan untuk menggunakan pendapat ahli berdasarkan berbagai teknik manajemen seperti brainstorming, nominal teknik kelompok, dll dalam mengembangkan hubungan kontekstual antara variabel. Langkah pertama pada metode ISM adalah membangun *Structural Self-Intercation Matrix* (SSIM). Data untuk perhitungan SSIM diperoleh dari penyebaran kuesioner dan brainstorming kepada responden untuk memperoleh hubungan antar faktor, yaitu hubungan yang saling mempengaruhi. Para ahli dari industri dan akademisi mengidentifikasi hubungan kontekstual antara faktor. Selanjutnya SSIM dikonversi menjadi *reachability matrix* dengan mensubstitusi empat simbol (V, A, X, atau O) dari SSIM menjadi 1 atau 0 pada *reachability matrix*. Selanjutnya mengklasifikasikan variabel ke dalam empat kuadran berdasarkan faktor *driving power* dan faktor *dependence* melalui analisis pada hasil perolehan dalam kuadran *Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée à un Classement* (MICMAC).

Tahap analisis akhir adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi keadaan internal dan eksternal suatu permasalahan dengan mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang mempengaruhi atau dapat mempengaruhi kinerja atau tujuan. Analisis ini digunakan untuk memperoleh rumusan kebijakan, strategi, dan upaya dalam analisis faktor kunci keberhasilan XYZ dalam rangka mendukung tugas TNI AL. Dalam identifikasi kekuatan, fokus diberikan pada faktor-faktor internal yang memberikan keunggulan atau kekuatan bagi entitas tersebut, seperti aset, skill prajurit, atau teknologi yang inovatif. Sementara itu, identifikasi kelemahan melibatkan peninjauan faktor internal yang merupakan keterbatasan atau kelemahan, seperti kurangnya sumber daya atau proses operasional yang tidak efisien. Kemudian, dalam mengidentifikasi peluang, perhatian diberikan pada faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan, seperti perubahan tren pasar atau perkembangan teknologi baru.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

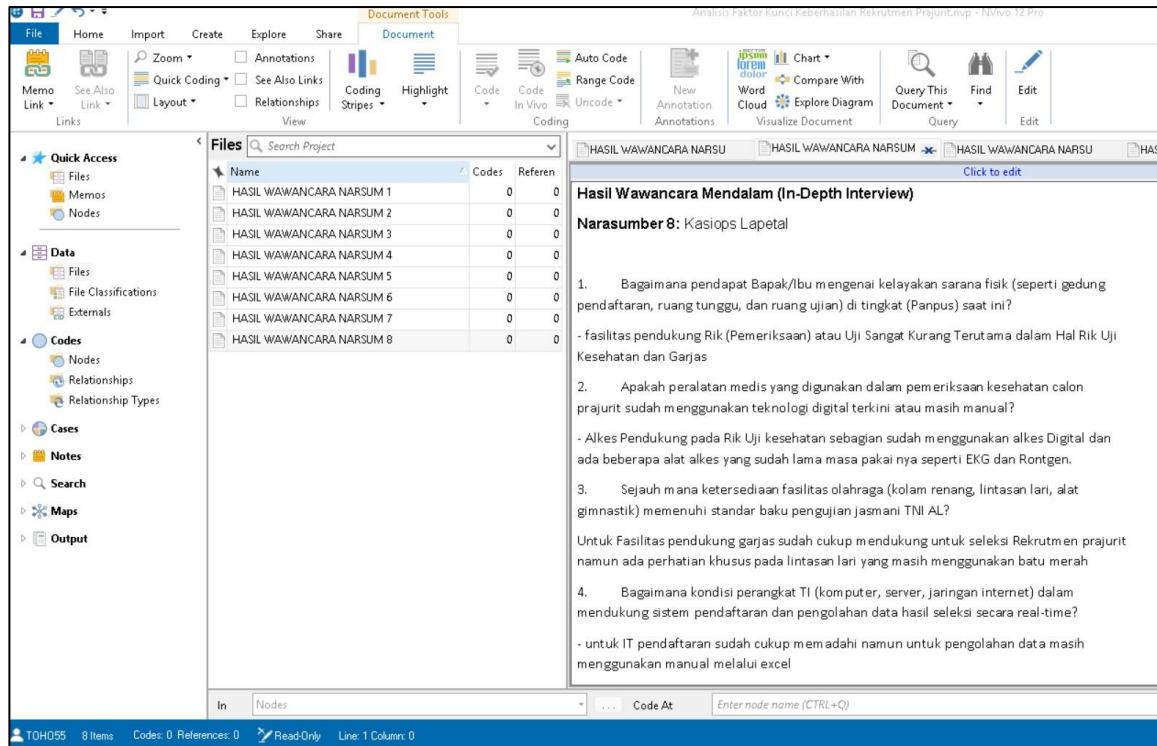
Bab ini menyajikan hasil penelitian mengenai strategi analisis faktor kunci keberhasilan XYZ dalam rangka mendukung tugas TNI AL. Penelitian ini berfokus pada analisis faktor kunci keberhasilan XYZ melalui peningkatan fasilitas seleksi yang dimiliki oleh TNI AL. Melalui pendekatan kualitatif yang melibatkan wawancara mendalam dengan para narasumber dan observasi teknis, penelitian ini menganalisis kondisi faktual fasilitas dan instrumen kelengkapan yang dimiliki oleh Lembaga DEF yang selama ini digunakan dalam proses XYZ TNI AL.

### **Nvivo 12.**

#### **a. *Import Data.***

Tahap awal dalam proses pengolahan data menggunakan perangkat lunak NVivo adalah impor data, yaitu ketika peneliti memasukkan transkrip hasil wawancara dari delapan narasumber ke dalam sistem untuk kemudian diorganisasikan dan dianalisis lebih lanjut.

---



**Gambar 2.** *Import data* hasil wawancara analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

b. *Coding*.

Tahap *coding* dalam penggunaan NVivo 12 pada penelitian ini akan dimulai dengan proses membaca dan memahami data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi terkait faktor kunci keberhasilan XYZ. Setiap bagian teks yang ditemukan akan diberi kode (label) berdasarkan tema atau kategori yang sesuai. NVivo memungkinkan peneliti untuk membuat kode yang bersifat fleksibel, sehingga peneliti dapat menandai informasi sesuai dengan topik yang sedang dianalisis, yaitu: digitalisasi untuk transparansi, implementasi sistem CAT (*Computer Assessment Test*), integrasi fasilitas, kemandirian siber data, kelayakan sarana prasarana, ketersediaan infrastruktur TI (Teknologi Informasi), kualitas fasilitas jasmani, kualitas laboratorium bahasa dan psikotest, modernisasi peralatan medis, dan pemerataan fasilitas tiap wilayah.

Name	Files	Referen
Analisis Faktor Kunci Keberhasilan Rekrutm	0	0
Digitalisasi hasil untuk transparansi	8	14
Implementasi sistem CAT	8	20
Integrasi fasilitas	4	6
Keamanan siber data	7	7
Kelayakan Sarana Prasarana	8	54
Ketersediaan infrastruktur TI	7	8
Kualitas Fasilitas Jasmani	8	10
Kualitas laboratorium bahasa dan psiko	8	10
Modernisasi Peralatan Medis	8	12
Pemerataan fasilitas tiap wilayah	8	21

**Hasil Wawancara Mendalam (In-Depth Interview)**

**Narasumber 7: Kasubdis Kurdik**

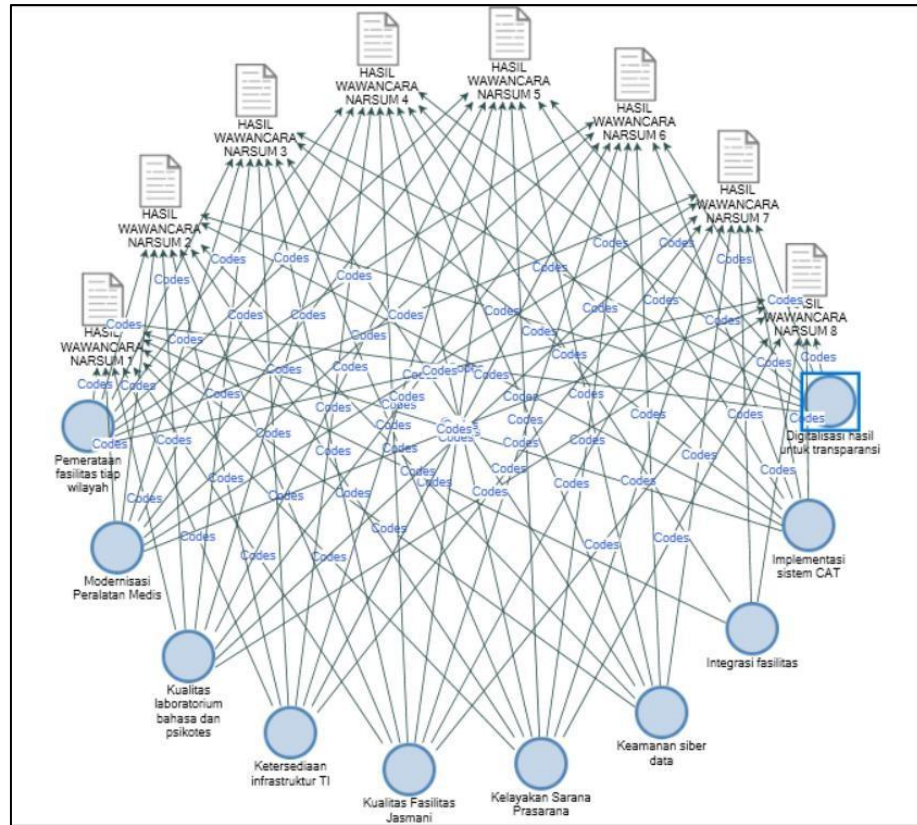
1. Kelayakan Sarana Fisik di Panda/Sub-Panda Secara umum, fasilitas di tingkat pusat (Lapetal) sudah memadai, namun di tingkat Panda (Lantamal) dan Sub-Panda (Lanal), kondisi sarana fisik masih bervariasi (*disparity*). Gedung pendaftaran dan ruang tunggu di beberapa daerah masih perlu direvitalisasi agar lebih representatif. Fasilitas yang nyaman bukan sekadar estetika, melainkan cerminan profesionalisme TNI AL di mata publik.
2. Teknologi Peralatan Medis Kita sedang berada dalam masa transisi. Sebagian besar alat uji kesehatan sudah mulai bermigrasi ke teknologi digital (seperti USG 4D, EKG digital, dan rontgen modern), namun di beberapa daerah terpencil masih ditemukan penggunaan alat manual. Digitalisasi hasil medis sangat krusial untuk mencegah manipulasi data dan memastikan akurasi diagnosis kondisi fisik calon prajurit secara *real-time*.
3. Fasilitas Olahraga & Standar Jasmani Ketersediaan kolam renang standar militer dan lintasan lari (atletik) adalah harga mati. Saat ini, TNI AL masih sering bekerja sama dengan fasilitas Pemda karena keterbatasan internal di beberapa Lanal. Padahal, untuk mengukur *endurance* dan ketangkasan calon prajurit sesuai standar operasi laut, kita membutuhkan fasilitas mandiri yang terkontrol kualitasnya.
4. Kondisi Perangkat TI & Jaringan Infrastruktur TI adalah tulang

**Gambar 3.** Coding hasil wawancara analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

Setelah proses pengkodean dilakukan, NVivo akan membantu peneliti dalam mengelompokkan kode-kode yang telah diberikan untuk membentuk kategori tematik yang lebih besar. Kode-kode ini akan dianalisis lebih lanjut untuk mencari pola dan hubungan antar berbagai faktor yang mempengaruhi analisis faktor kunci keberhasilan XYZ. Proses *coding* ini memungkinkan peneliti untuk melihat hubungan antara berbagai elemen dalam data, serta untuk menilai sejauh mana faktor-faktor yang diteliti mempengaruhi keberhasilan XYZ. Hasil dari tahap coding ini akan memberikan dasar yang jelas untuk analisis lebih lanjut dan penyusunan temuan yang sistematis.

c. *Project Maps*.

*Project Maps* yang dihasilkan pada penelitian ini oleh NVivo dalam konteks penelitian taskap ini berfungsi sebagai alat visual untuk mengidentifikasi dan memetakan hubungan antara berbagai tema dan sub-tema yang muncul dari data kualitatif yang telah dianalisis. Penggunaan maps ini sangat penting dalam memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana elemen-elemen yang berbeda dalam penelitian saling terkait satu sama lain, serta dalam memperlihatkan kompleksitas dan kedalaman hubungan antar konsep yang dibahas antara lain:



**Gambar 4.** Project map pada analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

d. *Tree Map*.

Penggunaan *Tree Map* dalam penelitian ini bertujuan untuk menyajikan representasi visual hierarkis dari hasil pengolahan data kualitatif. Secara teknis, *Tree Map* mentransformasikan hasil *coding* (tema-tema penelitian) ke dalam bentuk persegi panjang bertingkat, di mana luas area setiap kotak berbanding lurus dengan jumlah referensi atau frekuensi pembahasan yang muncul dari para informan. Manfaat utama dari visualisasi ini adalah untuk mengidentifikasi dominasi isu secara cepat; semakin besar ukuran kotak suatu variabel, semakin tinggi tingkat penekanan atau urgensi yang diberikan oleh para pakar terhadap faktor tersebut dalam sistem XYZ TNI AL.



keberhasilan kemandirian maritim dalam menghadapi ancaman hibrida. Prosedur ISM mengandalkan pendapat para ahli yang dikumpulkan melalui beragam praktik penghasil ide terkait manajemen (*brainstorming*, teknik kelompok nominal) dalam mengembangkan hubungan kontekstual antara faktor faktor yang diteliti.

a. Matriks *Structural Self-Interaction Matrix* (SSIM).

Matriks SSIM merupakan tahap awal dalam pendekatan analisis ISM yang berfungsi untuk memetakan hubungan keterkaitan antar faktor kunci rekrutmen TNI AL secara berpasangan. Melalui penilaian pakar menggunakan simbol V, A, X, dan O, matriks ini mengidentifikasi arah pengaruh dari satu faktor terhadap faktor lainnya. Secara strategis, matriks ini memungkinkan peneliti untuk melihat variabel mana yang berperan sebagai penggerak utama (*driving power*) dan variabel mana yang menjadi target hasil (*dependent*). Hasil pemetaan ini menjadi dasar krusial untuk mentransformasikan data kualitatif menjadi model struktural yang terukur pada tahap *Reachability Matrix* selanjutnya.

**Tabel 1.** Matriks VAXO SSIM pada analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

<b>FAKTOR</b>	<b>KODE</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>	<b>A9</b>	<b>A10</b>
Kelayakan sarana prasarana	<b>A1</b>	X	V	A	V	O	V	O	V	O	O
Integrasi fasilitas	<b>A2</b>	A	X	O	O	O	V	X	A	X	O
Pemerataan fasilitas tiap wilayah	<b>A3</b>	V	O	X	V	V	V	O	V	O	V
Keamanan siber data	<b>A4</b>	O	O	A	V	X	O	X	X	O	A
Digitalisasi hasil untuk transparansi	<b>A5</b>	A	O	A	X	A	O	O	O	O	A
Modernisasi peralatan medis	<b>A6</b>	O	X	O	O	O	X	O	O	X	O
Ketersediaan infrastruktur TI	<b>A7</b>	O	X	O	O	X	V	X	A	O	O
Kualitas laboratorium bahasa dan psikotes	<b>A8</b>	A	V	A	O	X	X	V	X	O	V
Kualitas fasilitas jasmani	<b>A9</b>	A	A	A	O	O	X	A	X	X	X
Implementasi sistem CAT	<b>A10</b>	O	O	A	V	V	X	O	A	O	X

Pada tabel matriks SSIM diatas menunjukkan hubungan logis antar 10 faktor kunci rekrutmen TNI AL berdasarkan konsensus pakar. Secara riil, Kelayakan sarana prasarana (A1) dan Pemerataan fasilitas tiap wilayah (A3) bertindak sebagai penggerak utama (aspek hulu) karena memiliki banyak hubungan tipe 'V', yang berarti keberadaannya memicu kesiapan faktor lain seperti keamanan data dan kualitas seleksi. Sebaliknya, hubungan timbal balik tipe 'X' yang intens terlihat antara Modernisasi peralatan medis (A6), Kualitas laboratorium bahasa dan psikotes (A8), dan Kualitas fasilitas jasmani (A9), mengindikasikan bahwa standardisasi sarana di berbagai wilayah tidak dapat dipisahkan dari pembaruan perangkat teknis di dalamnya. Sementara itu, Digitalisasi hasil untuk transparansi (A5) dan Implementasi sistem CAT (A10) cenderung menjadi variabel hasil (hilir) yang sangat bergantung pada stabilitas infrastruktur dan keamanan siber. Sintesis ini menegaskan bahwa untuk mencapai rekrutmen yang transparan, TNI AL harus memprioritaskan penguatan integrasi fasilitas dan keamanan siber data sebagai pondasi sistem rekrutmen.

Tabel 2. *Initial reachability matrix* pada analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

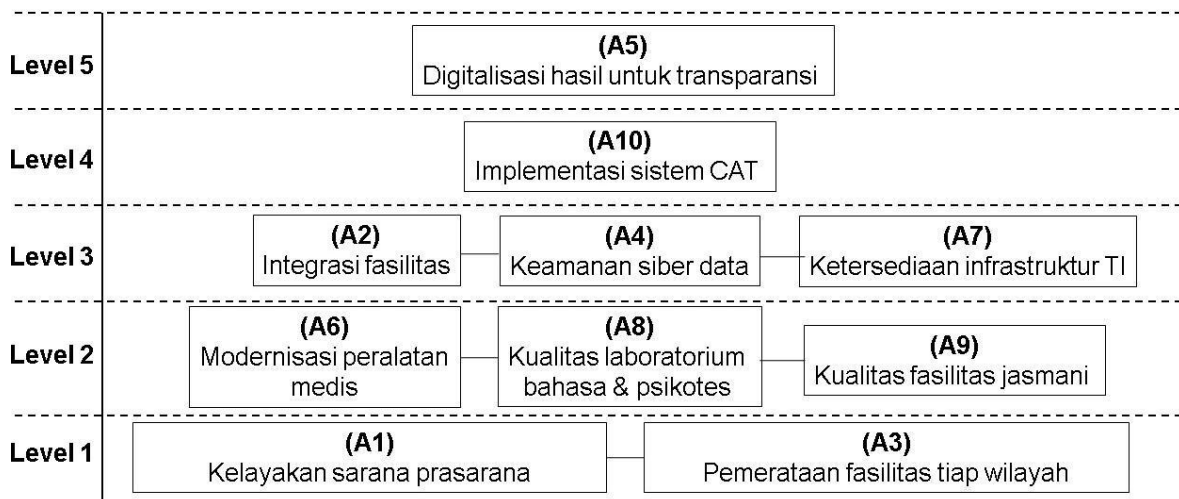
ATRIBUT	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	DP	R
A1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	7	2
A2	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	6	3
A3	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	7	2
A4	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	7	2
A5	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	5	4
A6	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	3	5
A7	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	6	3
A8	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	8	1
A9	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	1
A10	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	6	3

Pada Tabel 2. *Initial reachability matrix* diatas didapatkan 10 faktor. Point penting dalam tabel tersebut ialah penentuan *driver power*, *rank*, *dependence*, dan juga *level*. Dalam menentukan *Dependence (D)* dan *Level (L)* berada pada akhir baris setelah elemen terakhir penelitian dengan cara menjumlahkan nilai 1 lalu mengurutkan levelnya sesuai dengan angka terbesar berada pada level 1. Untuk menentukan *Driver Power (DP)* dan *Ranking (R)* berada pada kolom terakhir, nilai DP diambil dari penjumlahan nilai 1 setiap baris dan R merupakan ranking dari jumlah DP.

Setelah memisahkan aspek tingkat tinggi dari elemen lainnya, prosedur serupa dilakukan untuk menentukan faktor-faktor yang termasuk dalam setiap tingkat klarifikasi. Hal ini berkontribusi pada pengembangan digraf dan pemodelan ISM akhir. Himpunan faktor yang dapat dijangkau, himpunan anteseden, himpunan persimpangan dan level awal dan akhir dari setiap elemen. Pada akhirnya, diperlukan sepuluh iterasi untuk menyelesaikan proses penilaian level. Proses ini dilanjutkan hingga penugasan setiap elemen selesai. Hasil dari proses partisi level menghasilkan 5 level untuk driver yang dipertimbangkan.

b. *Level Partition*.

Level Partisi merupakan tahap krusial dalam analisis ISM yang berfungsi untuk menetapkan struktur hierarki atau tingkatan posisi setiap faktor dalam sistem rekrutmen TNI AL. Proses ini dilakukan melalui iterasi berulang dengan membandingkan *reachability set* (faktor yang dipengaruhi) dan *antecedent set* (faktor yang mempengaruhi) pada setiap variabel. Faktor yang memiliki nilai irisan (*intersection*) yang sama dengan *reachability set*-nya akan ditempatkan pada Level 1 (*top level*) sebagai sasaran akhir atau *output*. Setelah variabel level atas dikeluarkan, proses diulangi hingga seluruh faktor terpetakan ke dalam tingkatan tertentu. Hasil partisi ini secara riil memberikan gambaran urutan prioritas bagi pimpinan TNI AL, di mana variabel pada level terbawah bertindak sebagai fondasi penggerak utama, sementara variabel pada level teratas merupakan hasil akhir dari efektivitas sistem rekrutmen.

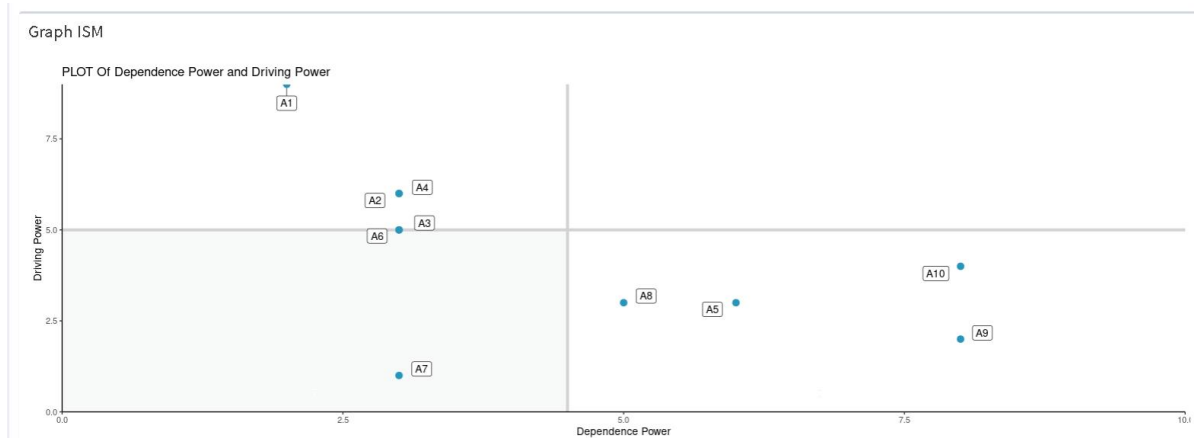


**Gambar 7.** Model hirarki pada analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

Selanjutnya, level partisi diterapkan untuk mengelompokkan item ke dalam tingkat yang berbeda dalam kerangka ISM. Level partisi dilakukan dengan mendefinisikan set aksesibilitas, set *antecedent* dan perpotongan dari matriks aksesibilitas akhir yang akan diperoleh. Matriks keterjangkauan akhir digunakan untuk menghitung rangkaian pendahuluan dan keterjangkauan setiap komponen. Himpunan aksesibilitas adalah himpunan suatu elemen ( $A_i$ ) dengan elemen lain ( $A_j$ ) yang dapat dipengaruhi oleh elemen tersebut ( $A_i$ ), ditandai dengan angka 1. Himpunan *antecedent* adalah himpunan gabungan elemen ( $A_j$ ) dengan elemen lain ( $A_i$ ) yang dapat dipengaruhi oleh elemen ini ( $E_j$ ), ditandai dengan angka 1. Sesuai dengan proses pengolahan data menggunakan *software ISM-Profesional 2.0.*, pada literasi pertama, dimana elemen- elemen yang terdapat pada himpunan aksesibilitas juga diambil pada perpotongannya, elemen-elemen tersebut merupakan elemen-elemen yang terdapat pada level 1. Dilakukan iterasi untuk level selanjutnya dengan menggunakan aturan yang sama dengan menghilangkan elemen-elemen yang telah diidentifikasi pada level sebelumnya kemudian dibuat menjadi matriks. Kerucut adalah matriks yang dihasilkan berdasarkan urutan level akibat proses iteratif pada matriks *final reachability matrix*.

- c. Analisis matriks MICMAC (*Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée à un Classement*).

Analisis MICMAC digunakan untuk mengklasifikasikan faktor-faktor kunci rekrutmen TNI AL ke dalam empat kuadran berdasarkan nilai daya dorong (*driving power*) dan ketergantungan (*dependence*) masing-masing variabel. Melalui diagram kartesius ini, peneliti dapat membedakan variabel mana yang bersifat Otonom (pengaruh rendah), *Dependent* (hasil), *Linkage* (penghubung yang tidak stabil), dan *Independent* (faktor kunci/penggerak). Secara riil, analisis MICMAC memberikan arahan strategis bagi TNI AL untuk fokus pada variabel di kuadran *Independent*, karena perbaikan pada aspek tersebut akan secara otomatis memicu perbaikan sistemik pada seluruh elemen rekrutmen lainnya.



**Gambar 8.** Hasil analisis kuadran MICMAC diperoleh pada analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

Hasil analisis MICMAC pada grafik di atas mengklasifikasikan faktor rekrutmen TNI AL ke dalam kuadran strategis untuk menentukan prioritas perbaikan. Faktor A1 (kelayakan sarana prasarana), A4 (keamanan siber data), A2 (integrasi fasilitas), dan A3 (pemerataan fasilitas tiap wilayah) berada pada kuadran Independent (kiri atas), yang mengukuhkan posisi mereka sebagai penggerak utama (*key drivers*) dengan daya dorong (*driving power*) yang kuat terhadap sistem. Di sisi lain, faktor A10 (Implementasi sistem CAT), A5 (digitalisasi hasil untuk transparansi), A8 (kualitas lab bahasa dan psikotes), serta A9 (kualitas fasilitas jasmani) menempati kuadran *dependent* (kanan bawah), yang berarti keberhasilan elemen-elemen ini sangat bergantung pada performa variabel di sektor hulu. Sementara itu, A7 (ketersediaan infrastruktur TI) dan A6 (modernisasi peralatan medis) berada di area *autonomous*, menunjukkan pengaruhnya yang lebih spesifik namun tetap berkontribusi pada stabilitas model. Secara riil, hasil ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan transparansi dan kualitas output prajurit, pimpinan TNI AL dapat memprioritaskan penguatan kelayakan sarana fisik dan keamanan siber sebagai fondasi dasar

## SWOT.

Tahap selanjutnya adalah menyusun matriks identifikasi *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS). Identifikasi ini didasarkan pada kriteria dan sub-kriteria yang memiliki bobot signifikan dalam strategi strategi analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

### a. Identifikasi IFAS.

Faktor internal mencakup kekuatan (S) dan kelemahan (W) yang berasal dari dalam organisasi namun berdampak langsung pada strategi analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

#### 1. Kekuatan

- Integrasi fasilitas seleksi. Adanya koordinasi yang baik antar sarana seleksi (A2) seperti laboratorium bahasa, psikotes, dan fasilitas kesehatan.
- Kualitas SDM penguji. Memiliki personel penguji yang kompeten dan berpengalaman di lingkungan Dinas ABC.
- Transparansi berbasis digital. Komitmen pimpinan untuk melakukan digitalisasi hasil seleksi demi meningkatkan akuntabilitas (A5).

#### 2. Kelemahan

- Implementasi sistem CAT. TNI AL belum memiliki sistem *Computer Assessment Test* (A10) yang objektif untuk meminimalisir intervensi manual dalam seleksi.
- Belum meratanya fasilitas. Adanya kesenjangan kualitas sarana prasarana rekrutmen (A3) antar wilayah pangkalan.
- Keterbatasan kelayakan sarana prasarana fisik. Sebagian fasilitas laboratorium dan alat medis (A1, A6) masih memerlukan modernisasi agar sesuai standar teknologi terbaru.
- Ketergantungan pada infrastruktur TI. Jika infrastruktur TI (A7) di daerah belum stabil, proses seleksi terpusat akan terhambat.

b. Identifikasi EFAS.

Faktor eksternal mencakup Peluang (O) dan Ancaman (T) yang datang dari luar organisasi namun berdampak langsung pada strategi analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

1. Peluang

- Karakteristik generasi digital (gen-Z). Minat tinggi generasi muda terhadap teknologi memudahkan TNI AL dalam menerapkan sistem rekrutmen berbasis digital.
- Kemajuan teknologi informasi. Perkembangan perangkat lunak dan sistem keamanan siber yang dapat diadopsi untuk memperkuat sistem rekrutmen (A4).
- Dukungan anggaran pemerintah. Adanya kebijakan prioritas pembangunan kekuatan maritim yang memungkinkan penambahan anggaran untuk sarana rekrutmen modern.

2. Ancaman

- Percepatan teknologi yang sangat dinamis. Risiko peralatan medis atau TI (A6, A7) menjadi cepat usang (*obsolete*) sebelum mencapai masa pakai optimal.
- Kesenjangan kualitas pendidikan daerah. Perbedaan standar pendidikan antar wilayah memengaruhi kesiapan calon prajurit dalam menghadapi tes berbasis CAT yang terstandarisasi nasional.

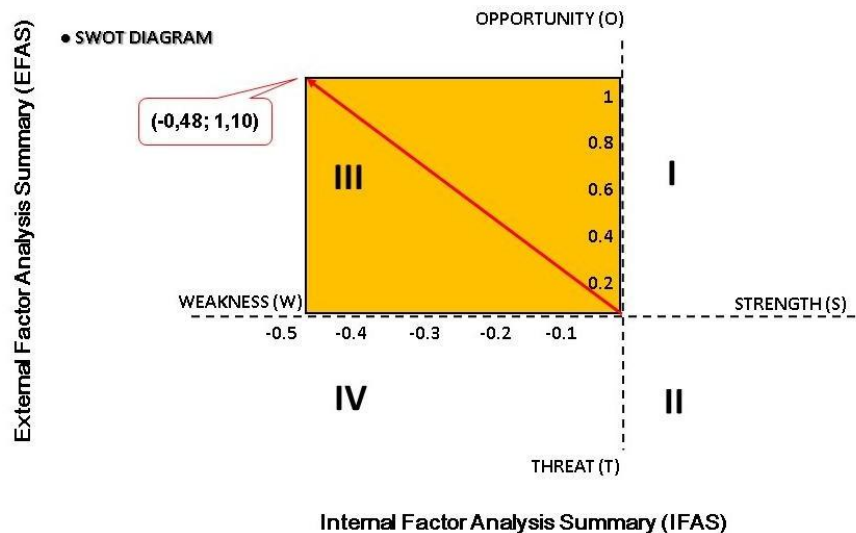
**Tabel 3.** Perhitungan IFAS dan EFAS dalam strategi analisis faktor kunci keberhasilan XYZ

IFAS	B	R	SKOR
<b>KEKUATAN (S)</b>			
Integrasi fasilitas seleksi (A2)	0,05	1	0,15
Kualitas SDM penguji	0,05	2	0,30
Transparansi berbasis digital (A5)	0,05	1	0,15
TOTAL			0,60
<b>KELEMAHAN (W)</b>			
Belum adanya sistem CAT (A10)	0,08	3	0,24
Belum meratanya fasilitas (A3)	0,10	3	0,30
Keterbatasan kelayakan sarpras (A1, A6)	0,10	4	0,40
Ketergantungan infrastruktur TI (A7)	0,07	2	0,14
TOTAL	0,5		1,08
<b>IFAS (S-W)</b>			-0,48
<b>EFAS</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>SKOR</b>
<b>PELUANG (O)</b>			
Karakteristik generasi digital	0,10	4	0,40
Kemajuan teknologi informasi (A4)	0,10	4	0,40
Dukungan anggaran pemerintah	0,15	4	0,60
TOTAL			1,40

<b>ANCAMAN (T)</b>			
Percepatan teknologi	0,07	2	0,14
Kesenjangan kualitas pendidikan	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>0,5</b>		<b>0,30</b>
<b>EFAS (O-T)</b>			<b>1.10</b>

c. Kuadran SWOT.

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFAS dan EFAS, strategi XYZ TNI AL berada pada posisi Kuadran III (WO, strategi *Turnaround*) dengan koordinat (-0,48; 1,10). Skor IFAS menunjukkan nilai negatif sebesar -0,48, yang merepresentasikan dominasi kelemahan internal organisasi, terutama pada aspek keterbatasan kelayakan sarpras (A1, A6) dan belum meratanya fasilitas (A3) yang memiliki skor hambatan tertinggi. Namun demikian, nilai EFAS menunjukkan angka positif yang sangat signifikan yaitu 1,10, didorong oleh peluang besar dari dukungan anggaran pemerintah serta kemajuan teknologi dan karakteristik generasi digital. Kondisi ini menyimpulkan bahwa meskipun organisasi saat ini terhambat oleh infrastruktur fisik yang belum memadai, terdapat peluang eksternal yang masif untuk melakukan transformasi.



**Gambar 9.** Kuadran strategi SWOT pada analisis faktor kunci keberhasilan XYZ.

d. Strategi SWOT.

Strategi yang harus diterapkan adalah meminimalkan kelemahan internal melalui pemanfaatan peluang eksternal secara agresif, yakni dengan menggunakan dukungan anggaran dan momentum digitalisasi untuk mengejar ketertinggalan sarana prasarana serta mengimplementasikan sistem CAT secara nasional.

**Tabel 4.** Strategi WO diperoleh pada analisis SWOT faktor kunci keberhasilan XYZ.

<b>STRATEGI WO</b>	<b>DESKRIPSI</b>	<b>BOBOT</b>
Modernisasi sarpras berbasis anggaran prioritas (WO1)	Memanfaatkan dukungan anggaran pemerintah untuk menutupi keterbatasan kelayakan sarpras (A1, A6).	0,35
Implementasi CAT rekrutmen berbasis digital (WO2)	Menggunakan kemajuan teknologi informasi untuk membangun sistem CAT (A10) yang dapat meminimalisir intervensi manual.	0,25

Standardisasi fasilitas seleksi antar wilayah (WO3)	Memanfaatkan dukungan teknologi (A4) untuk mengatasi belum meratanya fasilitas (A3) melalui integrasi sistem seleksi daring.	0,20
XYZ gen-Z (WO4)	Mengoptimalkan karakteristik generasi digital untuk menutupi ketergantungan infrastruktur TI (A7) melalui aplikasi rekrutmen yang <i>user-friendly</i> .	0,20

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- Berdasarkan hasil pengolahan data melalui NVivo 12, ditemukan bahwa isu dominan dalam XYZ berpusat pada urgensi infrastruktur dan keterbukaan sistem. Visualisasi *Tree Map* menunjukkan bahwa variabel kelayakan sarana prasarana (A1) dan pemerataan fasilitas (A3) memiliki frekuensi referensi tertinggi, yang menandakan bahwa para narasumber menilai kedua aspek ini sebagai kendala sekaligus prioritas utama yang harus dibenahi. Sementara itu, *Project Maps* dan *Word Cloud* mempertegas bahwa digitalisasi (A5) dan sistem CAT (A10) merupakan solusi yang paling diharapkan untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas proses seleksi di masa depan.
- Analisis ISM melalui matriks MICMAC mengklasifikasikan faktor-faktor kunci ke dalam hierarki strategis. Faktor kelayakan sarana prasarana (A1), keamanan siber data (A4), integrasi fasilitas (A2), dan pemerataan fasilitas (A3) teridentifikasi sebagai variabel Independent (penggerak utama). Artinya, faktor-faktor ini memiliki daya dorong (*driving power*) yang sangat kuat, di mana perbaikan pada aspek-aspek hulu ini secara otomatis akan meningkatkan kinerja variabel hilir seperti Implementasi sistem CAT (A10) dan Digitalisasi hasil (A5).
- Hasil integrasi matriks IFAS dan EFAS menempatkan strategi rekrutmen TNI AL pada kuadran III (WO strategi *turnaround*) dengan titik koordinat (-0,48; 1,10). Posisi ini menunjukkan bahwa organisasi secara internal masih memiliki kelemahan signifikan, terutama pada aspek sistem seleksi manual dan kelayakan fisik sarpras. Namun, di sisi lain, terdapat peluang eksternal yang sangat besar berupa dukungan anggaran pemerintah dan kemajuan teknologi. Oleh karena itu, kesimpulan strategis yang diambil adalah melakukan transformasi total melalui pemanfaatan peluang eksternal untuk menutupi kelemahan internal (*turnaround*), dengan fokus pada modernisasi sarpras yang didorong oleh sistem digitalisasi.

### Saran

- Penggunaan pendekatan *Analytic Network Process* (ANP) untuk penelitian selanjutnya, guna melengkapi hasil ISM. Jika ISM hanya memetakan struktur hierarki, ANP dapat digunakan untuk mengukur bobot keterkaitan antar variabel yang saling bergantung (*feedback*) secara lebih presisi, sehingga skala prioritas kebijakan rekrutmen dapat ditentukan dengan angka yang lebih akurat.
- Mengingat sistem rekrutmen bersifat dinamis dan berkelanjutan, disarankan penggunaan metode Simulasi *System Dynamics*. Metode ini dapat memodelkan perilaku jangka panjang dari kebijakan digitalisasi dan modernisasi sarpras, sehingga pimpinan dapat memprediksi dampak investasi teknologi terhadap kualitas prajurit dalam kurun waktu 5 hingga 10 tahun ke depan.
- Untuk menguji validitas model yang telah dihasilkan dari NVivo dan ISM, penelitian di masa

depan dapat menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kuantitatif. Dengan melibatkan sampel responden yang lebih besar (seperti calon prajurit atau panitia daerah), metode ini dapat menguji secara empiris sejauh mana variabel "keamanan siber" dan "kelayakan sarpras" secara signifikan memengaruhi "kepercayaan publik" dan "efektivitas rekrutmen".

#### DAFTAR REFERENSI

- Adlini, Miza Nina, Anisya Hanifa Dinda, Sarah Yulinda, Octavia Chotimah, and Sauda Julia Merliyana. "Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka." *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 6, no. 1 (2022): 974–80. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1>.
- Africa, From. *Strategic Human Research Development*, 2022.
- Ajayi, Oluwatosin Victor. "Distinguish Between Primary Sources of Data and Secondary Sources of Data." *Benue State University* 1, no. 1 (2017): 1–5.
- Attri, Rajesh, Nikhil Dev, and Vivek Sharma. "Interpretive Structural Modelling (ISM) Approach: An Overview." *Research Journal of Management Sciences* 2319, no. 2 (2013): 1171.
- Barney, Jay, Mike Wright, and David J Ketchen. "Journal of Management The Resource-Based View of The Firm," 2001, 625–41. <https://doi.org/10.11>.
- Damanik, Chehafni, Panji Suwarno, Bayu Asih, Pujo Widodo, Herlina Juni, Risma Saragih, Program Studi, et al. "Peran TNI AL Dalam Pengamanan Pulau Terluar Berhala Upaya Mempertahankan Kedaulatan Negara Dalam Perspektif Keamanan Maritim." *Jurnal Kewarganegaraan* 7, no. 1 (2023): 263–75. <https://journal.upy.ac.id/index.php/pkn/article/view/4763>.
- Dhakar, Kerry. "NVivo. A Qualitative Data Analysis Soft- Ware Tool, QSR International" 110, no. April (2022): 270–72.
- Edwards-jones, Andrew. "Journal of Education for Teaching : International Research and Pedagogy Qualitative Data Analysis with NVIVO," no. March 2015 (2014): 37–41. <https://doi.org/10.1080/02607476>.
- Fadli, Muhammad Rijal. "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif." *Humanika* 21, no. 1 (2021): 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v2>.
- Fallah, Marzieh, and Lanndon Ocampo. "The Use of the Delphi Method with Non- Parametric Analysis for Identifying Sustainability Criteria and Indicators in Evaluating Ecotourism Management: The Case of Penang National Park (Malaysia)." *Environment Systems and Decisions* 41, no. 1 (2021): 45–62. <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09790-z>.
- Gopalakrishnan, Shanthi, and Michael D. Santoro. "Distinguishing between Knowledge Transfer and Technology Transfer Activities: The Role of Key Organizational Factors." *IEEE Transactions on Engineering Management* 51, no. 1 (2024): 57–69. <https://doi.org/10.1109/TEM.2003.822461>.
- Gregorio, Silvana. "Using Nvivo For Your Literature Review," no. September (2000): 1–12.
- Haryoko, Sapto, Bahartiar, and Fajar Arwadi. *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*, 2020.
- Kasim, Waskito Dwiwicaksopturo, and Hazen Alrasyid. "Struktur Pengadaan Alutsista Dalam Metode Berpikir Sistem." *Jurnal Kewarganegaraan* 6, no. 1 (2022): 1089–1102.
- Kim, Hyeon-Cheol. "Exploring Social Experience as Mediator of Shopping Behavior in Live Streaming Commerce." *International Journal of Advanced Smart Convergence* 11, no. 1 (2022): 76–86. <http://dx.doi.org/10.7236/IJ>.
- Listiyono, Yudi, Lukman Yudho Prakoso, and Dohar Sianturi. "Strategi Pertahanan Laut Dalam Pengamanan Alur Laut Kepulauan Indonesia Untuk Mewujudkan Keamanan Maritim Dan

- Mempertahankan Kedaulatan Indonesia.” *Strategi Pertahanan Laut* 5, no. 3 (2019): 103–16.
- Louvrieris, Panos, Andreas Gregoriades, and Wolfgang Garn. “Expert Systems with Applications Assessing Critical Success Factors for Military Decision Support.” *Expert Systems With Applications* 37, no. 12 (2010): 8229–41. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.05.062>.
- Mazdeh, Mohammad Mahdavi, Mohammad Ali Shafia, Reza Bandarian, and Abdolmajid Kahrizi. “An ISM Approach For Analyzing The Factors in Technology Transfer.” *Decision Science Letters* 4, no. 3 (2015): 335–48. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2015.4.004>.
- Mohammadi, Navid, Jalil Heidary Dahooie, and Mohamadreza Khajevand. “A Hybrid Approach for Identifying and Prioritizing Critical Success Factors in Technology Transfer Projects (Case Study: Diesel Locomotive Manufacturing).” *Journal of Engineering, Design and Technology* 21, no. 5 (2023): 1389–1413. <https://doi.org/10.1108/JEDT-07-2021-0345>.
- Mohd-Ali, Suraini, Fariza Puteh-Behak, Noor Saazai, Md Saat, Ramiaida Darmi, Haliza Harun, and Rosni Samah. “Tackling the Issue of Credibility in Phenomenographic Interviewing to Capture Problem-Based Learning (PBL) Experience.” *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing* 7, no. 4 (2024): 2039–9340. <https://doi.org/10.5901>.
- Nugrahani, Farida. “Metode Penelitian Kualitatif” 1, no. 1 (2014): 305. <http://e-journal.usd.ac.id/index.php/LLT%0Ahttp://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/viewFile/11345/1075>.
- Oktavia, C W, I N Pujawan, and I Baihaqi. “Analisis Dan Mitigasi Risiko Pada Proses Pengadaan Barang Dan Jasa Dengan Pendekatan Metode Interpretive Structural Modelling (ISM), Analytic Network” *Prosiding Seminar Nasional* no. November (2023): 1–8. <http://mmt.its.ac.id/down>.
- Onea, Tudor A. “Review of International Studies, Between Dominance and Decline: Status Anxiety and Great Power Rivalry,” no. February 2013 (2015): 125–52. <https://doi.org/10.1017/S0260210512000563>.
- Operasi, Manajemen. *Manajemen Operasi*, n.d.
- Park, Sejin, Zienab Shoieb, and Ronald E Taylor. “Message Strategies in Military Recruitment Advertising: A Research Note,” 2016, 1–8. <https://doi.org/10.1177/0095327X16642037>.
- Pujihastuti. “Isti Pujihastuti.” *Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian* 2, no. 1 (2018): 43–56.
- Puyt, Richard W., Finn Birger Lie, and Celeste P.M. Wilderom. “The Origins of SWOT Analysis.” *Long Range Planning* 56, no. 3 (2023): 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
- Rioja-Lang, Fiona C., Melanie Connor, Heather J. Bacon, Alistair B. Lawrence, and Cathy M. Dwyer. “Prioritization of Farm Animal Welfare Issues Using Expert Consensus.” *Frontiers in Veterinary Science* 6, no. January (2020): 1–16. <https://doi.org/10.3389/fvets.2019.00495>.
- Rohim, Baitul, Sugeng Prayetno, and Joni Tesmanto. “Economics and Digital Business Review: Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Personel Di Pangkalan Utama TNI AL Republik Indonesia (Lantamal)” 7, no. 1 (2025).
- Saiful, Muhamad, and Bahri Yusoff. “ABC of Content Validation and Content Validity Index Calculation” 11, no. 2 (2019): 49–54.
- Sandelowski, Margarete. “Focus on Research Methods: Whatever Happened to Qualitative Description?” *Research in Nursing and Health* 23, no. 4 (2020): 334–40. [https://doi.org/10.1002/1098-240x\(200008\)](https://doi.org/10.1002/1098-240x(200008)).
- Sari, Milya. “Instrumen Penelitian,” 2013, 1–28.
- Schweiger, Dana, and Chistine Ladwig. “Reaching and Retaining The Next Generation: Adapting The Expectations of Gen Z in The Classroom.” *Information Systems Education Journal* 16, no. 3 (2013): 45–54. <https://files.eric.ed.gov/ful>.
-

- 
- Setiawan, Eko Fajar, and Tengku Munawar Chalil. "Strategi Pengembangan Kawasan Metropolitan REBANA Menggunakan Interpretative Structural Modelling (Studi Kasus: Kabupaten Cirebon, Kabupaten Majalengka Dan Kota Cirebon)." *Jurnal Multidisiplin West Science* 2, no. 07 (2023): 568–79. <https://doi.org/10.58812/j>.
- Setiyati, Ritta, and Elok Hikmawati. "Pentingnya Perencanaan SDM Dalam Organisasi." *Pentingnya Perencanaan SDM Dalam Organisasi Forum Ilmiah* 16 (2019): 215. <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php>.
- Shahreza, Mirza. "Komunikator Politik Berdasarkan Teori Generasi." *Nyimak (Journal of Communication)* 1, no. 1 (2017): 33–48. <https://doi.org/>.
- Sitorus, Musa Hotmatua, Apri Suryanta, and Sunarno Adi. "Peran Pembinaan Personel Komando Armada I Dalam Meningkatkan Kesiapan Operasi Prajurit." *Jurnal Pertahanan & Bela Negara* 9, no. 3 (2019): 85. <https://doi.org/10.33172/jpbh>.
- Supandi, Ade. "Pembangunan Kekuatan TNI AL Dalam Rangka Mendukung Visi Indonesia Sebagai Poros Maritim Dunia." *Jurnal Pertahanan & Bela Negara* 5, no. 2 (2018): 1–24. <https://doi.org/10.33172/jpbh.v5i2.355>.
- Triyulianto, Erwin, Teddy Yulianda Bakri, and Juli Herman. "Modernisasi Alutsista Militer Guna Mendukung Tugas Pokok Korps Marinir Dalam Menjaga Pertahanan Negara." *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 6, no. 11 (2023): 9324–27. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i11.3177>.
- Wahidmurni, Dr. "Metode Penelitian Kualitatif." *Diponegoro Journal of Accounting* 2, no. 1 (2017): 2–6. <http://i-lib.ugm.ac.id/jurnal/download.p>.
- Wood, Stephen. "Human Resource Management and Performance" 1, no. 4 (1999): 367–413.
- Wright, J. R., and J. A. Clements. "Metabolism and Turnover of Lung Surfactant." *American Review of Respiratory Disease* 136, no. 2 (1987): 426–44. <https://doi.org/10.1164/ajrccm/136.2.426>.
- Yulia, Syeril. "Strategi Keamanan Maritim Indonesia Dalam Menanggulangi Ancaman Non-Tradisional," 2017.
- Yusuf, Andri, Kristmas Lakipundu, and Amin Lestari. "Analisis Pola XYZ TNI AL Tahun 2020 Pada Satuan Pendidikan Sorong Dalam Rangka Penyediaan Prajurit Koarmada III" 14, no. 2 (2021): 263–71.
-