

# **TESIS**

**STRATEGI BISNIS KREDIT BANK PEMBANGUNAN  
DAERAH DALAM MENGHADAPI DISRUPSI TEKNOLOGI  
(STUDI KASUS : PT. BANK SULSELBAR)**

***REGIONAL DEVELOPMENT BANK CREDIT BUSINESS  
STRATEGY IN FICING TECNOLOGICAL DISRUPTION  
(CASE STUDY AT ; PT. BANK SULSELBAR)***

**MUHAMMAD DAENUR HAFSIR**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# **TESIS**

**STRATEGI BISNIS KREDIT BANK PEMBANGUNAN  
DAERAH DALAM MENGHADAPI DISRUPSI TEKNOLOGI  
(STUDI KASUS : PT. BANK SULSELBAR)**

***REGIONAL DEVELOPMENT BANK CREDIT BUSINESS  
STRATEGY IN FICING TECNOLOGICAL DISRUPTION  
(CASE STUDY AT ; PT. BANK SULSELBAR)***

Disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD DAENUR HAFSIR  
A0122010004**



Kepada:

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI BISNIS KREDIT BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
DALAM MENGHADAPI DISRUPSI TEKNOLOGI  
(STUDI KASUS PT. BANK SULSELBAR)

disusun dan diajukan oleh :

MUHAMMAD DAENUR HAFSIR  
A012201004

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **31 DESEMBER 2021**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,




Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si.  
Nip. 19581231 198601 1 008



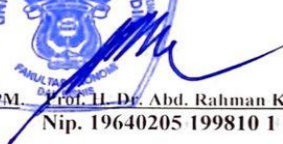
Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si.  
Nip. 19560315 199203 2 001

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. H. Dr. Syamsu Anam, S.E., M.Si., CIPM.  
Nip. 19600703 199203 1 001



Prof. H. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.  
Nip. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Daenur Hafsir  
NIM : A012201004  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Skripsi/Tesis/Disertasi Dengan berjudul :

**“Strategi Bisnis Kredit Bank Pembangunan Daerah  
Dalam Menghadapi Disrupsi Teknologi  
(Studi Kasus PT. Bank Sulselbar)”**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta. Apabila di kemudian hari Skripsi/Tesis/Disertasi karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhan adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Januari 2022

Yang menyatakan,



METERAI  
TEMPEL  
57C7AJX621483149

Muhammad Daenur Hafsir

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmatNya sehingga tesis yang merupakan satu syarat penyelesaian studi program S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar dapat saya selesaikan, tentu saja pencapaian ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu secara pribadi saya menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

- 1) Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir. SE., M.Si selaku Ketua dan Anggota Komisi Penasehat atas segala masukan, bimbingan dan arahan penulisan.
- 2) Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, CIPM, Dekan FEB Unhas yang juga selaku penguji. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM, Ketua Program Studi Magister Manajemen yang juga selaku penguji dan Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si. Terima kasih atas segala koreksi dan perbaikan selama seminar-seminar berlangsung.
- 3) Seluruh staf Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas support nya selama ini.
- 4) Almarhum kedua orang tua saya, H. Hafsir Fadjar dan Hj. Nurjannah Tjanggih beserta kakak-kakak saya Hamdani Hafsir, Hafiuddin Hafsir, Hafsani Hafsir, Farwah Hafsir, atas dukungan dan doanya.
- 5) Istri saya Hairiah Faisal serta anak-anak, Muhammad Attar Zahel Hafsir, Lathafa Luna Kaffa dan Eldien Rahmat Ramadan Hafsir atas

cinta dan dorongan kuat untuk saya selalu berkembang dan memperbaiki diri.

- 6) Teman-teman seangkatan program magister manajemen atas segala kebersamaan melewati masa studi.
- 7) Komisaris, Direksi dan segenap karyawan PT. Bank Sulselbar khususnya PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar atas bantuannya selama ini.
- 8) Sahabat-sahabat dan semua pihak yang mendukung saya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Tentu saja terdapat banyak hal yang perlu menjadi perbaikan ataupun diskusi dalam tesis ini, namun besar harapan saya tesis ini dapat memperkaya pemahaman ilmu pengetahuan khususnya dalam ilmu perbankan.

Makassar, 04 Januari 2022

Salam sehat selalu, MDH

## ABSTRAK

**MUHAMMAD DAENUR HAFSIR.** *Strategi Bisnis Kredit Bank Pembangunan Daerah dalam Menghadapi Disrupsi Teknologi: Studi Kasus PT Bank Sulselbar* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Nuraeni Kadir).

Penelitian ini bertujuan mengetahui sisi segmen redit yang terpengaruh oleh P2P; mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan internal maupun eksternal dalam menentukan strategi pengembangan bisnis perkreditan pada PT Bank Sulselbar; dan menentukan penggunaan metode yang efektif untuk dapat dikembangkan pada PT Bank Sulselbar

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif tentang rancangan strategik. Penelitian dirancang untuk mengarahkan keputusan strategi manajerial pada PT Bank Sulselbar yang dilandasi analisis dan argumentasi yang ilmiah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis matriks QSPM, strategi yang tepat yang dapat dijalankan untuk PT Bank Sulselbar adalah dengan melakukan pengembangan pasar, yang diikuti dengan melakukan pengembangan produk. Hasil studi tentang perumusan strategi perusahaan yang telah dipaparkan, diharapkan akan turut mendorong kajian lebih mendalam tentang bidang manajemen strategi, khususnya dalam bidang perumusan strategi perusahaan.

Kata kunci: SWOT, QSPM, strategi



## ABSTRACT

**MUHAMMAD DAENUR HAFSIR.** *Regional Development Bank Credit Business Strategy in Facing Technological Disruption (Case Study at PT Bank Sulselbar)*  
(Supervised by Nurdin Brasit and Nuraeni Kadir)

The purpose of this study is to answer the formulation of the problem, namely to find out which side of the credit segment is affected by P2P lending. The next goal is to identify and evaluate the factors included in the internal and external environment in determining the credit business development strategy at PT. Bank Sulselbar and determine the use of effective methods to be developed at PT. South Sulawesi Bank.

The research was a type of qualitative research on strategic design. This research was designed to direct managerial strategic decisions at PT Bank Sulselbar based on scientific analysis and argumentation.

Based on the results of the QSPM matrix analysis, the right strategy that can be implemented for PT Bank Sulselbar is to carry out market development, which is followed by product development. From the results of the study on the formulation of corporate strategy that has been described in this research, it is hoped that it will also encourage a more in depth study of the field of strategic management, especially in the field of corporate strategy formulation.

Keywords: SWOT, QSPM, Strategy





## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMNAN JUDUL .....	1
HALAMAN PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	8
1.6 Sistematika Penulisan .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	11
2.1.1 Definisi Strategi .....	11
2.1.2 Definisi Bank.....	11
2.1.3 Bank Pembangunan Daerah (BPD).....	12
2.1.4 Kredit.....	13
2.1.5 <i>Peer to Peer Lending (P2P)</i> .....	16
2.1.6 Disrupsi.....	20
2.1.7 Analisis SWOT .....	21
2.1.8 Analisis Matriks SWOT .....	25
2.1.9 Matriks QSPM.....	28
2.1.10 <i>AHP (Analytic Hierarchy Process)</i> .....	32
2.2 Penelitian Terdahulu.....	34
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	37
BAB IV METODE PENELITIAN .....	40
4.1 Rancangan Penelitian .....	40

4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	41
4.3	Metode Penentuan Responden .....	41
4.4	Sumber Data .....	42
4.5	Teknik Pengumpulan Data .....	42
4.6	Teknik Analisa Data .....	42
4.6.1	Tahapan Proses Analisi .....	43
4.6.2	Matriks Analisis.....	43
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		61
5.1	Profil Perusahaan.....	61
5.1.1	Sejarah Singkat .....	61
5.1.2	Struktur Organisasi .....	61
5.1.3	Tugas dan Wewenang .....	66
5.1.4	Visi dan Misi .....	68
5.1.5	Strategi PT. Bank Sulselbar .....	68
5.2	Analisis Strategi PT.Bank Sulselbar.....	69
5.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal Mikro dengan Model <i>Porter Five Force Analysis</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.2	Analisis Lingkungan Eksternal Makro dengan Model PESTLE .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.3	Analisis Lingkungan Internal & Eksternal berdasarkan matriks SWOT .....	69
5.2.4	Pengisian Kuisisioner oleh Manajemen .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.5	Hasil Tringulasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2.6	Pembobotan dan Penilaian Sebagai Tahap Input Perumusan Strategi .....	76
5.2.7	Tahap Perumusan Strategi.....	78
5.2.8	Analisis Perumusan Strategi .....	81
BAB VI PENUTUP.....		84
6.1	Kesimpulan.....	84
6.2	Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....		87

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
<b>Tabel 2.1</b> Penelitian Terdahulu.....	34
<b>Tabel 4.1</b> Form Evaluasi Faktor Internal.....	44
<b>Tabel 4.2</b> Form Evaluasi Faktor Eksternal.....	47
<b>Tabel 4.3</b> Nilai dan Definisi Pendapat Kualitatif.....	49
<b>Tabel 4.4</b> SWOT Matriks .....	52
<b>Tabel 4.5</b> Tabel Matriks QSPM.....	60
<b>Tabel 5.1</b> Matriks IFE .....	76
<b>Tabel 5.2</b> Hasil QSPM Faktor Internal.....	81
<b>Tabel 5.3</b> Hasil QSPM Faktor Eksternal .....	82
<b>Tabel 5.4</b> Hasil Total QSPM.....	83

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
<b>Gambar 1.1</b> Profil dan Perkembangan Fitech .....	3
<b>Gambar 2.1</b> Analisis SWOT .....	24
<b>Gambar 2.2</b> Matriks SWOT .....	28
<b>Gambar 3.1</b> Kerangka Pemikiran .....	39
<b>Gambar 4.1</b> Abstraksi Susunan Hierarki Keputusan .....	49

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Jumlah bank yang beroperasi di Indonesia saat ini mencapai 109 Bank, yang terdiri dari 95 bank umum konvensional dan 14 bank umum berdasarkan prinsip Syariah, besarnya jumlah tersebut tentu saja berdampak pada persaingan bank yang begitu ketat, baik persaingan produk dan jasa untuk penghimpunan dana dan penyaluran kredit, suku bunga serta persaingan teknologi pendukung.

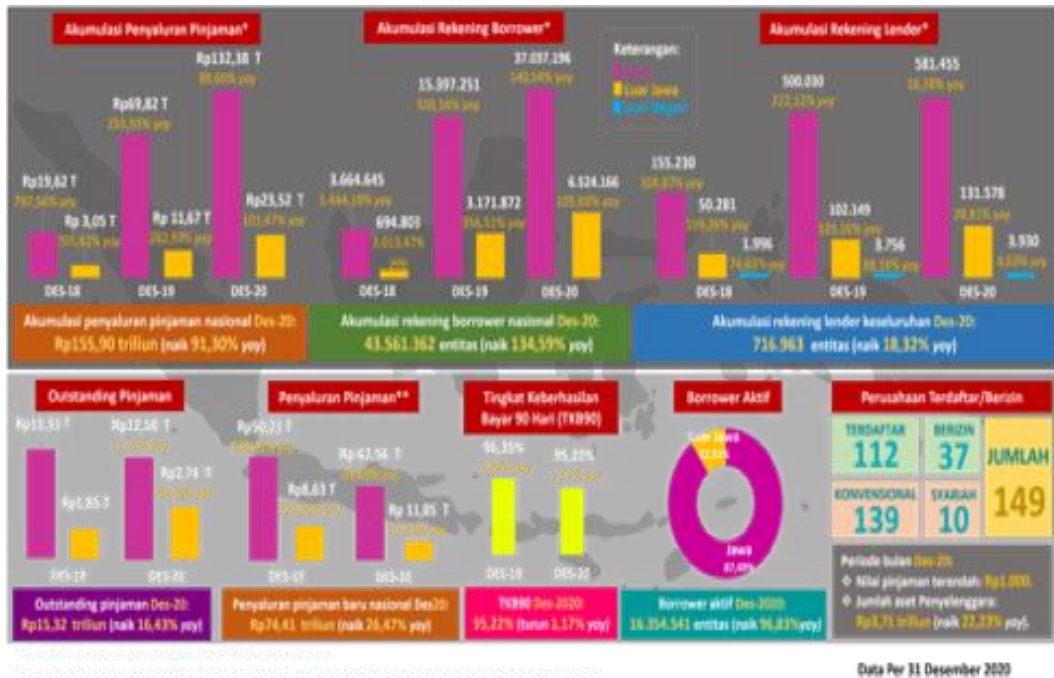
Persaingan tersebut semakin terasa akibat hadirnya perusahaan teknologi financial (tekfin/fintech) yang mengusung cyber technology berbasis artificial intelligence dan melahirkan start-up dengan produk layanan keuangan berbasis teknologi, perusahaan-perusahaan ini terbentuk akibat poros ekonomi kini dan sudah memasuki era revolusi industri 4.0. Memanfaatkan masifnya penggunaan internet melalui telepon pintar, masyarakat kini sudah dapat mengakses layanan keuangan secara lebih mudah tanpa harus melalui proses administratif yang panjang di bank saat ini.

Salah satu layanan keuangan tersebut adalah Peer to Peer lending (P2P Lending). Fintech P2P Lending membuat platform online yang menyediakan fasilitas bagi pemilik dana untuk memberikan pinjaman secara langsung kepada debitur dengan return lebih tinggi, sedangkan peminjam dana bisa mengajukan kredit secara langsung kepada pemilik

dana dengan syarat lebih mudah dan proses yang lebih cepat dibandingkan ke Lembaga keuangan konvensional.

Setidaknya terdapat 3 segmen bisnis bank yang tersusupi oleh fintech, sebagai berikut : 1) dari sisi pendanaan atau funding, 2) dari sisi jasa layanan bank, dan 3) dari sisi perkreditan atau lending. Beberapa bankers masih berkeyakinan bahwa sektor perbankan masih lebih unggul karena memiliki pengalaman dan pengetahuan untuk merangkul kebutuhan nasabahnya dibandingkan perusahaan fintech. Keyakinan tersebut bukan tanpa alasan, merujuk dari bisnis perbankan yang telah beroperasi lebih dari satu abad di Indonesia, namun jika menilik data OJK di kuartal IV 2020 sepertinya perusahaan fintech tidak bisa diremehkan.

Sampai saat ini Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat jumlah penyelenggara fintech P2P lending yang terdaftar dan berizin per Desember 2020 mencapai 149 perusahaan, jumlah ini telah melampaui jumlah perbankan yang ada. Bahkan Fintech P2P lending mencatat perbaikan kinerja sepanjang tahun 2020 baik dari sisi kualitas maupun dari sisi kuantitas pinjaman yang diberikan. *Outstanding* pinjaman bulanan fintech P2P lending hingga Desember 2020 mencapai Rp. 15,32 triliun atau naik 16,43% yoy. Dengan capaian ini, penyaluran pinjaman baru secara nasional yang mempertemukan pendana (*lender*) dan peminjam (*borrower*) ini mencapai Rp. 74,41 triliun atau naik 26,47% yoy.



**Gambar 1.1** Profil dan Perkembangan Fitech

Perkembangan fintech di Indonesia yang mengalami peningkatan positif membuat banyak orang mulai memilih fintech untuk layanan transaksinya, khusus untuk fintech P2P lending adalah jenis fintech yang mengalami peningkatan cukup signifikan dibandingkan jenis fintech lainnya, seperti : payment, wealth management dan lainnya.

Seakan tidak ingin melepaskan momentum peralihan perilaku nasabah yang mengharapkan kemudahan dalam bertransaksi keuangan, perbankan pun kini berbondong-bondong membuat fitur pembukaan rekening tanpa kantor yang juga melalui pemanfaatan teknologi, Selain itu beberapa bank besar kini juga sedang merancang pola penyaluran kredit secara digital, Bank besar seperti PT. Bank Central Asia Tbk (BCA) menghabiskan dana hingga triliunan rupiah untuk menghadapi disrupsi dengan mendirikan bank digital lewat pembelian Bank Royal, beberapa

bank dengan permodalan besar lainnya melakukan beberapa Langkah praktis yang dipandang lebih murah dan efektif untuk memperluas penetrasi layanan perbankan dengan cara tidak lagi menambah secara massif infrastruktur seperti mesin ATM, EDC hingga pembukaan kantor cabang baru.

Salah satu contoh yang dilakukan PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI) yang menurunkan transaksi dikantor cabang hingga 30% secara tahunan, penurunan ini didapatkan dengan mendorong penggunaan sarana digital yakni *e-channel* untuk memenuhi kebutuhan nasabah diantaranya mobile banking dan peluncuran mesin smart kiosk atau layanan pembukaan rekening melalui mesin yang bernama BNI Sonic.

Era disrupsi nampaknya cukup siap dihadapi oleh beberapa bank besar, hal ini karena alokasi permodalan mereka cukup besar untuk investasi teknologi, lantas bagaimana dengan bank lainnya yang terbatas dengan permodalan. Diketahui bahwa Arsitektur Perbankan Indonesia mengatur dan mengelompokkan bank menurut kegiatan usahanya, menurut Peraturan Bank Indonesia No. 14/26/PBI/2012 memisahkan kategori kegiatan usaha bank berdasarkan modal intinya, kategori tersebut dikelompokkan menjadi empat :

- Kategori BUKU 1, bank dengan modal inti kurang dari Rp 1 triliun
- Kategori BUKU 2, bank dengan modal inti antara Rp 1 triliun hingga Rp 5 triliun
- Kategori BUKU 3, bank dengan modal inti antara Rp 5 triliun hingga Rp 30 triliun



- Kategori BUKU 4, bank dengan modal inti lebih dari Rp 30 triliun

Berdasarkan kategori BUKU tersebut, cakupan kegiatan usaha bank meliputi produk dan aktivitas yang bisa dilakukan adalah :

- BUKU 1, bank dalam kategori ini memiliki cakupan kegiatan usaha yang terbatas, meliputi penghimpunan dan penyaluran dana dalam rupiah, e-banking dengan cakupan terbatas, penyertaan modal sementara dan perdagangan valuta asing.
- BUKU 2, selain bisa melakukan kegiatan usaha pada cakupan BUKU 1, bank dengan kategori BUKU 2 memiliki cakupan yang lebih luas, diantaranya kegiatan treasury terbatas meliputi spot dan derivative plain vanilla, serta penyertaan modal pada Lembaga keuangan dalam negeri sebesar 15%.
- BUKU 3, bank dalam kelompok kategori ini bisa melakukan kegiatan usaha pada kategori 2 dengan cakupan yang lebih luas. Selain itu, BUKU 3 dapat melakukan penyertaan modal pada Lembaga keuangan di dalam dan di luar negeri di Kawasan Asia sebesar 25%
- BUKU 4, bank yang termasuk kategori ini bisa melakukan kegiatan usaha pada kategori BUKU 3 dengan cakupan lebih luas. Untuk kegiatan penyertaan modal bisa menjangkau Lembaga keuangan di dalam maupun di luar negeri dengan skala Internasional.

Berdasarkan pembagian kategori tersebut, Sebagian besar bank masih ada dalam kelompok BUKU 1 dan 2, dengan keterbatasan jangkauan operasional, hal ini juga mejadi bahan survey dari

Pricewaterhouse Coopers Indonesia (PwC Indonesia) yang memproyeksikan bank kecil dan menengah merupakan kelompok bank yang banyak terdampak disrupsi fintech. Dalam survey tersebut terungkap bahwa dalam lima tahun kedepan fintech dapat menjadi ancaman signifikan.

Dalam kelompok BUKU 2 terdapat beberapa Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang kantor pusatnya berkedudukan di setiap provinsi seluruh Indonesia, BPD tersebut memiliki misi utama untuk menjadi penggerak laju perekonomian di daerah masing-masing. Namun masih terdapat beberapa permasalahan mendasar yang perlu dibenahi secara struktural, diantaranya : 1) Kontribusi terhadap pembangunan daerah masih rendah, 2) Tata kelola, sumberdaya manusia, manajemen risiko dan infrastruktur yang belum memadai dan memicu peningkatan kredit bermasalah segmen produktif, 3) daya saing yang rendah karena produk dan mutu layanan yang belum memadai.

Bank Pembangunan Daerah perlu mempersiapkan diri menghadapi era globalisasi dan digitalisasi, karena disamping menghadapi persaingan dengan bank umum lainnya juga menghadapi disrupsi dari industri fintech. Sehingga apabila tidak dapat disikapi dan mempertegas posisinya, bank daerah akan kalah bersaing.

Berdasarkan beberapa bahasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka saya tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Bisnis Kredit Bank Pembangunan Daerah Dalam Menghadapi Disrupsi Teknologi (Studi kasus : PT. Bank Sulselbar)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan demikian permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah P2P Lending berpengaruh pada penyaluran kredit PT. Bank Sulselbar?
- b. Faktor-faktor apa saja yang termasuk dalam lingkungan internal dan eksternal yang menentukan strategi pengembangan bisnis perkreditan pada PT. Bank Sulselbar ?
- c. Bagaimana menentukan metode analisis SWOT dan QSPM dalam menganalisis strategi pengembangan bisnis perkreditan pada PT. Bank Sulselbar ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini bermaksud menjawab rumusan permasalahan yaitu untuk :

- a. Mengetahui sisi segmen kredit yang terpengaruh oleh P2P lending.
- b. Mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan internal maupun eksternal dalam menentukan strategi pengembangan bisnis perkreditan pada PT. Bank Sulselbar.
- c. Menentukan penggunaan metode AHP, SWOT dan QSPM yang efektif untuk dapat dikembangkan pada PT. Bank Sulselbar.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah :

- a. Kegunaan Teoritis / Akademisi
  - Dapat memberikan sumbangan konsep teoritis tentang metode SWOT dan QSPM pada industri perbankan khususnya pada Bank Pembangunan Daerah.
  - Dapat menjadi rujukan bagi peneliti lainnya dimasa yang akan datang dalam melakukan penelitian yang mengkaji topik yang serupa.
- b. Kegunaan Praktis / Perusahaan
  - Perusahaan memperoleh masukan informasi mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan yang dapat digunakan sebagai masukan dalam mengevaluasi strategi pengembangan bisnis yang telah dijalankan perusahaan.
  - Penelitian ini juga diharapkan berguna bagi jajaran direksi dan pimpinan unit kerja dalam pengambilan keputusan strategik untuk mengembangkan bisnis dengan menggunakan metode SWOT dan QSPM.

#### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian yaitu PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat (PT. Bank Sulselbar).

## 1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari beberapa bagian (Bab) yang secara sistimatis untuk memecahkan masalah penelitian secara ilmiah. Sistimatika penulisan ini disajikan sebagai berikut :

- a. BAB I : Merupakan Bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi dan istilah, serta sistimatika penulisan.
- b. BAB II : Berisi landasan teoritik yang meliputi tinjauan teori dan konsep serta mengemukakan tinjauan empiris.
- c. BAB III : Mengemukakan kerangka konseptual penelitian.
- d. BAB IV : Mengemukakan metode penelitian yang meliputi; rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, sumber data, Teknik pengumpulan data, metode penentuan responder, uji validitas data dengan triangulasi dan Teknik analisis data.
- e. BAB V : Menguraikan hasil penelitian dan pembahasan mulai dari sejarah singkat PT. Bank sulsebar, Profil perusahaan sampai kepada hasil analisis lingkungan bisnis PT. Bank Sulselbar yang meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal dengan pendekatan Porter's 5 force, meliputi : 1) *Threat of new entrants* (Hambatan bagi pendatang baru), 2) *Bargaining power of suppliers* (Daya tawar pemasok), 3) *Bargaining power of buyers* (Daya tawar pembeli), 4) *Threat of substitutes* (Hambatan bagi produk pengganti) dan 5) *Rivalry among existing competitors* (Tingkat persaingan)

- f. BAB VI : Mengemukakan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Definisi Strategi**

Strategi dapat didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang sebuah organisasi dan melakukan penyusunan suatu cara atau upaya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai (Stephanie dan Marrus, 2002).

Strategi juga dapat diartikan sebagai suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh (Cameron dan Quinn, 1999).

##### **2.1.2 Definisi Bank**

Istilah bank bukan merupakan kata yang asing. Bank dijadikan sebagai tempat untuk melakukan berbagai transaksi yang berhubungan dengan keuangan. Misalnya pembayaran, penagihan atau tempat menyimpan. Menurut Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, definisi bank adalah badan usaha yang menghimpun dana

dari masyarakat dalam bentuk simpanan. Dan menyalurkannya dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka mengembangkan taraf hidup rakyat banyak.

Dalam buku Bank dan Lembaga Keuangan (2010) karya Irsyad Lubis, bank secara harfiah berasal dari bahasa Italy, yakni banco artinya bangku. Pada zaman dahulu, bangku digunakan oleh para banker untuk melakukan kegiatan operasional melayani masyarakat atau nasabah. Istilah tersebut berkembang hingga menjadi bank.

Bank adalah suatu jenis lembaga keuangan yang melaksanakan berbagai macam jasa, seperti memberikan pinjaman, mengedarkan mata uang, pengawasan terhadap mata uang, bertindak sebagai tempat penyimpanan benda-benda berharga, membiayai usaha perusahaan-perusahaan (Abdurrachman, 2014:6).

### **2.1.3 Bank Pembangunan Daerah (BPD)**

Bank Pembangunan Daerah (BPD) didirikan pada 25 Mei 1960 yang ketentuannya diatur dalam UU No. 13 Tahun 1962. Pendirian bank ini bertujuan untuk membantu pelaksanaan pembangunan daerah yang merata keseluruh daerah yang ada di Indonesia. Bank Pembangunan Daerah (BPD) sebagai salah satu bank yang berada dalam sistem perbankan nasional yang memiliki fungsi dan peran yang signifikan dalam konteks pembangunan ekonomi regional karena BPD mampu membuka jaringan pelayanan di daerah-daerah dimana secara ekonomis tidak mungkin dilakukan oleh bank swasta (Undang-undang No. 13 Tahun 1962).



Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan didirikan di Makassar pada tanggal 13 Januari 1961 dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara, nama ini sesuai dengan Akta Notaris Raden Kadiman di Jakarta No. 95 tanggal 23 Januari 1961. Pada tanggal 13 Juli 1961, nama PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan Tenggara resmi berubah menjadi Bank Sulawesi Tenggara menurut Akta Notaris Raden Kadiman No 67. Berdasarkan keputusan RUPS LB dengan Akta Notaris No. 16 Tahun 2011, para pemegang saham memutuskan untuk mengubah nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan yang disingkat PT Bank Sulsel menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat yang disingkat menjadi PT. Bank Sulselbar.

#### **2.1.4 Kredit**

Kredit merupakan penyediaan uang atau tagihan, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam – meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga (Undang-undang Perbankan No. 10 Tahun 1998).

Kredit juga dapat diartikan sebagai hak untuk menerima pembayaran atau kewajiban untuk melakukan pembayaran pada waktu diminta atau pada waktu yang akan datang karena penyerahan barang-barang sekarang (Bymont P. Kent, dalam Suyatno dkk, 1990).

#### **a. Unsur-unsur Kredit**

Adapun unsur-unsur didalam pemberian suatu fasilitas kredit adalah sebagai berikut (Kamsir, 2014)

- 1) Kepercayaan yang merupakan suatu keyakinan pemberi kredit yang diberikan akan benar-benar diterima kembali dimasa tertentu dimasa datang. Kepercayaan ini diberikan oleh pihak bank, dimana sebelumnya sudah dilakukan penelitian penyelidikan tentang nasabah baik secara interen maupun eskteren.
- 2) Kesepakatan antara pemberi kredit dan penerima kredit. Kesepakatan ini dituangkan dalam suatu perjanjian dimana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajiban.
- 3) Jangka waktu setiap kredit yang diberikan beragam, jangka waktu ini meliputi masa pengembalian kredit yang telah disepakati. Jangka waktu tersbut bisa berbentuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang.
- 4) Risiko dalam suatu tenggang waktu pengembalian akan menyebabkan tidak tertagihnya atau macet dalam pemberian kredit. Semakin panjang suatu kredit, maka semakin besar risiko nya, demikian pula sebaliknya. Risiko ini menjadi tanggungan pihak bank, baik risiko yang disengaja oleh nasabah yang lalai maupun oleh risiko yang tidak disengaja.
- 5) Balas jasa yang merupakan keuntungan atas pemberian suatu kredit atau jasa tersebut yang kita kenal dengan bunga.

## **b. Fungsi Kredit**

Pemberian suatu fasilitas kredit mempunyai fungsi tertentu. Adapun fungsi utama dalam pemberian suatu kredit yaitu : (Kasmir, 2014)

### 1) Untuk meningkatkan daya guna uang

Kredit dapat meningkatkan daya guna uang, yang dimana jika uang hanya disimpan saja tidak akan menghasilkan sesuatu yang berguna. Dengan adanya kredit, uang tersebut menjadi berguna untuk menghasilkan barang atau jasa oleh penerima kredit.

### 2) Untuk meningkatkan peredaran dan lalu lintas uang

Uang yang diberikan akan beredar dari satu wilayah ke wilayah lain sehingga satu daerah yang kekurangan dana akan memperoleh tambahan dana dari daerah lainnya karena adanya kredit.

### 3) Untuk meningkatkan daya guna barang

Kredit yang diberikan oleh bank akan digunakan oleh (debitur) untuk mengolah barang yang tidak berguna menjadi berguna atau bermanfaat.

### 4) Meningkatkan peredaran barang

Kredit dapat pula menambah atau memperlancar arus barang dari suatu wilayah ke wilayah lainnya sehingga jumlah barang yang beredar bertambah atau kredit dapat pula meningkatkan jumlah barang yang beredar.

### 5) Sebagai alat stabilitas ekonomi

Dengan adanya kredit yang diberikan akan menambah jumlah barang yang diperlukan masyarakat. Kredit juga dapat membantu dalam

mengekspor barang dari dalam negeri ke luar negeri, sehingga meningkatkan devisa negara.

### **2.1.5 Peer to Peer Lending (P2P)**

#### **a. Definisi**

*Peer to Peer Lending (P2P)* merupakan sebuah penyelenggaraan layanan jasa keuangan untuk mempertemukan pemberi pinjaman dengan penerima pinjaman dalam rangka melakukan perjanjian pinjam meminjam dalam mata uang rupiah secara langsung melalui sistem elektronik dengan menggunakan jaringan internet (POJK No 77, 2016). P2P lending pertama kali diperkenalkan oleh Zopa di Inggris pada tahun 2005 (Atz dan Bholat, 2016). P2P lending menjadi wadah berinvestasi dan peminjaman dana bagi masyarakat.

P2P lending menjadi alternatif investasi dan sumber pendanaan yang sangat praktis bagi masyarakat. Berinvestasi di P2P lending cukup menjanjikan return bagi pemberi pinjaman (lender). Namun demikian, terdapat risiko yang harus ditanggung jika terjadi permasalahan pembayaran oleh penerima dana (borrower). Keuntungan utama dari P2P lending bagi borrower adalah memperoleh pinjaman pada tingkat yang lebih rendah tanpa agunan, sementara lender dapat memperoleh pengembalian investasi yang lebih tinggi (Magee, 2017). Investasi baik yang dilakukan secara off-line dan online pasti memiliki risiko, Jika terjadi kredit bermasalah maka sepenuhnya ditanggung oleh lender (bukan perusahaan P2P lending), berbeda dengan sistem perbankan yang akan ditanggung oleh pihak bank (Haewon et al. (2012) dan Giudici (2018)).

risiko paling besar yang harus ditanggung oleh lender adalah jika terjadi gagal bayar (kredit macet) oleh borrower (Pokorna dan Sponer, 2016).

#### **b. Regulasi**

Bisnis *fintech peer to peer* memiliki beberapa regulasi dan pengawasan. Saat ini bisnis *fintech* diatur dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI), selain itu karena Fintech dalam penyelenggaraannya memanfaatkan teknologi informasi, dengan menggunakan instrumen kontrak elektronik, sehingga Fintech juga diatur dan diawasi oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemkominfo) melalui “Undang-Undang No. 19 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas UU No.11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik”(Benuf et al., 2020).

Pengaturan dan pengawasan bisnis *Fintech* di Indonesia, dilandaskan pada “Pasal 1 Ayat 3 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, menyatakan “Negara Indonesia adalah negara hukum” Konsep negara hukum yang terkandung dalam Pasal 1 Ayat 3 ini berarti negara hukum Pancasila, yaitu negara hukum yang didasarkan pada bunyi Pancasila (Simamora, 2014), dalam kaitannya dengan penyelenggaraan bisnis *Fintech* di Indonesia, Negara hukum Pancasila menjadi acuan dalam perumusan aturan mengenai penyelenggaraan bisnis *Fintech* di Indonesia. Unsur-unsur yang terkandung dalam pemaknaan Negara hukum Pancasila, yaitu; Negara yang ber-Ketuhanan Yang Maha Esa, Pemerintahan yang didasarkan pada hukum, Penguatan prinsip demokrasi dalam memilih para pemimpin,

Adanya pembatasan kekuasaan Pemerintah dengan mengedepankan prinsip *checks and balances*, Prinsip persamaan di depan hukum, Diakuinya kekuasaan kehakiman yang merdeka dalam menyelenggarakan peradilan guna menegakkan hukum dan keadilan, Adanya peradilan tata negara dan peradilan tata usaha negara, Adanya pengakuan dan perlindungan terhadap hak-hak dasar atau hak asasi manusia, dan Adanya upaya untuk mewujudkan negara kesejahteraan. Sehingga pengaturan bisnis *Fintech* di Indonesia berlandaskan pada ke sembilan unsur Negara Hukum Pancasila tersebut. Agar peraturan tersebut pada akhirnya akan mewujudkan kesejahteraan bagi seluruh rakyat Indonesia.

Era industri 4.0 seperti sekarang ini, Negara Hukum Pancasila merupakan konsep yang sangat relevan dan ideal bila kemudian segala rangkaian kegiatan kenegaraan nya didasarkan pada mekanisme hukum yang jelas dan tegas, sehingga akan mewujudkan kepastian hukum (Simamora, 2014). OJK sebagai lembaga yang mengatur dan mengawasi penyelenggaraan jasa keuangan di Indonesia (Muliaman D Hadad, 2017), menjadi lembaga negara pertama di Indonesia yang mengeluarkan aturan mengenai penyelenggaraan bisnis *Fintech* di Indonesia. Pada tahun 2016 dengan dikeluarkannya “POJK Nomor 77 /POJK.01/2016 Tentang Layanan Pinjam Meminjam Uang Berbasis Teknologi Informasi”, OJK berwenang untuk mengatur dan mengawasi penyelenggaraan Layanan Pinjam Meminjam Uang Berbasis Teknologi Informasi. Layanan Pinjam meminjam Uang Berbasis Teknologi Informasi dalam tulisan ini sama pengertiannya dengan *Fintech*, yaitu penyelenggaraan layanan jasa

keuangan untuk mempertemukan pemberi pinjaman dengan penerima pinjaman dalam rangka melakukan perjanjian pinjam meminjam dalam mata uang rupiah secara langsung melalui sistem elektronik dengan menggunakan jaringan internet, sesuai dengan pengertiannya dalam Pasal 1 angka 1 POJK Nomor 77 /POJK.01/2016.

Pada bagian yang mengatur mengenai Penyelenggara, ditentukan bahwa Penyelenggara Fintech adalah Lembaga Jasa Keuangan Lainnya, yang Badan Hukum nya berbentuk perseroan terbatas (PT) atau koperasi, jadi Penyelenggara Fintech di Indonesia harus berbadan hukum PT atau Koperasi. Badan Hukum tersebut harus didirikan dan dimiliki oleh warga negara Indonesia dan/atau badan hukum Indonesia; dan/atau warga negara asing dan/atau badan hukum asing. Artinya bisnis Fintech bisa dimiliki oleh WNI atau WNA. Persyaratan mengenai pendirian badan hukum bisnis Fintech telah diatur dalam POJK tersebut mulai dari Pasal 4 hingga Pasal 14 POJK Nomor 77 /POJK.01/2016. Penyelenggaraan bisnis Fintech di Indonesia juga diatur dan diawasi oleh Bank Indonesia (BI), melalui “Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 19/12/PBI/2017 Tentang Penyelenggaraan Teknologi Finansial”. PBI ini memberikan definisi “Teknologi Finansial adalah penggunaan teknologi dalam sistem keuangan yang menghasilkan produk, layanan, teknologi, dan/atau model bisnis baru serta dapat berdampak pada stabilitas moneter, stabilitas sistem keuangan, dan/ atau efisiensi, kelancaran, keamanan, dan keandalan sistem pembayaran”. Teknologi Finansial atau Fintech dalam aturan ini mencakup “sistem pembayaran, pendukung pasar, manajemen

investasi dan manajemen risiko, pinjaman, pembiayaan, dan penyediaan modal, dan jasa finansial lainnya”. Sehingga bisnis Fintech yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu bisnis Fintech yang menyelenggarakan layanan pinjam meminjam secara online termasuk yang diatur dalam PBI ini. Hal-hal yang diatur dan diawasi oleh BI, terkait penyelenggaraan bisnis Fintech, meliputi pendaftaran, Regulatory Sandbox, persetujuan, pemantauan dan pengawasan.

#### **2.1.6 Disrupsi**

Dirupsi merupakan gangguan atau kekacauan. Dirupsi dalam arti gangguan terhadap nilai dan tata sosial memiliki risiko memerosotkan peradaban. Dalam konteks dan kondisi perkembangan teknologi dan perubahan sosial-ekonomi yang serba cepat, hal ini tentu tidak terelakkan, artinya selama ilmu pengetahuan dan teknologi masih terus berkebang, maka selama itu pula disrupsi akan terjadi dan hal ini harus diatasi (Fukuyama, 1999).

Istilah dirupsi dalam dunia bisnis sudah dipopulerkan akhir abad ke-20. Dirupsi dapat diartikan perusahaan besar mengalami kemunduran sebagai akibat dari kreativitas dan inovasi dari perusahaan kecil melalui bisnis digital (Christenssen, 1997). Dirupsi dapat menjadi instrument konseptual dalam memahami perubahan yang terjadi karena perkembangan inovasi dan kreativitas masyarakat. Teori ini dapat mengidentifikasi kondisi actual dunia dan masyarakat di era teknologi informasi yang bersifat digital (Ohitimur, 2018).



### 2.1.7 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan indifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat meningkatkan kekuatan kekuatan (*sterngths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2004).

Analisis SWOT juga merupakan evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil (Kotler, 2008).

Analisis SWOT berfungsi untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu sebuah perusahaan mencapai tujuannya atau malah memberikan indikasi bahwa teradapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan (Ferrel dan Harline, 2005).

Proses pengambilan keputusan strategis akan selalu berkaitan dengan pengembangan, tujuan, strategi dan kebijakan dari perusahaan,

dengan begitu dalam perencanaan strategis hal yang dapat dilakukan adalah dengan menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan. Faktor-faktor strategis dalam analisis SWOT yaitu:

- 1) Faktor Kekuatan (*Strenghts*) merupakan sumber daya yang dikendalikan oleh sebuah perusahaan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan tersebut relative lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok dan faktor-faktor lain (Siagian, 2000).
- 2) Faktor Kelemahan (*Weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya suatu perusahaan terhadap pesaingnya yang dapat menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan, kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran,

keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya (David, 2011).

- 3) Faktor Peluang (*Opportunities*) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/ regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/ pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.
- 4) Faktor Ancaman (*Threats*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pembeli/ pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaharuan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan perusahaan (Sedarmayanti, 2014).

Dengan menggunakan cara penelitian dengan metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari

lingkungan internal *strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi didunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara factor eksternal peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan factor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) (Rangkuti, 2004).



**Gambar 2.1** Analisis SWOT

Berdasarkan gambar diatas, analisis SWOT dapat diuraikan menjadi 4 kuadran, yaitu (Rangkuti, 2004):

- **Kuadran 1:** ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Startegi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)

- **Kuadran 2:** meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- **Kuadran 3:** perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik. Misalnya, Aple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam *industry microcomputer*.
- **Kuadran 4:** ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

### 2.1.8 Analisis Matriks SWOT

Untuk membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat

mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan.

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

- a. Faktor eksternal ini mempengaruhi *opportunities and threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.
- b. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*) (Fahmi, 2014).

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Maktriks SWOT akan

mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT (Kuncoro, 2005).

Masing- masing alternatif strategi tersebut adalah (Umar, 2010):

- a. Strategi SO (*Strenght- Opportunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.
- b. Strategi ST (*Strenght-Threath*). Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.
- c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

	<i>Strength (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki.	<i>Weakness (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki.
<i>Opportunities (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi.	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
<i>Threats (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi.	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman.	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman.

Sumber: Freddy Rangkti, Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, 83.

**Gambar 2.2** Matriks SWOT

Dengan matriks strategi SWOT tersebut, kemudian dilakukan positioning, untuk mengukur posisi BMT yang bersangkutan. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis pada BMT berbeda-beda, maka dalam melakukan positioning harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu (Kuncoro, 2006).

### 2.1.9 Matriks QSPM

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling



cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan.

Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relative dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor - faktor keberhasilan penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu dari keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian - rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor - faktor eksternal dan internal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor- faktor utama akan terlewat dan diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggaris bawahi setiap hubungan penting yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan - keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan terakhir yang diambil adalah yang terbaik bagi perusahaan. (Wijaya, 2013).

Ada beberapa langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matrik QSPM adalah sebagai berikut (David, 2009):

- a. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama dikolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Minimal 10

faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.

- b. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor- faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
- c. Cermatilah matriks-matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif sebisa mungkin.
- d. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numeric yang mengidentifikasi daya tarik relative dari setiap strategi dirangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attractiveness Score* – AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama pada suatu waktu tertentu sembari mengajukan pertanyaan, “apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Jika jawaban atas pertanyaan ini ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relative terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi.

Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan: jika anda memberikan AS pada satu strategi, berikanlah pula AS pada strategi yang lain, jika anda member tanda hubung pada suatu strategi maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama dibaris tertentu.

- e. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score*) TAS didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) disetiap baris. Skor daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
- f. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya tarik total disetiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total (*Total Attractiveness Score*) TAS menunjukkan strategi yang paling menarik disetiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat

semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total dirangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan keterkaitan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

#### **2.1.10 AHP (*Analytic Hierarchy Process*)**

Metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*) merupakan teori umum mengenai pengukuran. Empat macam skala pengukuran yang biasanya digunakan secara berurutan adalah skala nominal, ordinal, interval dan rasio. Skala yang lebih tinggi dapat dikategorikan menjadi skala yang lebih rendah, namun tidak sebaliknya. Pendapatan per bulan yang berskala rasio dapat dikategorikan menjadi tingkat pendapatan yang berskala ordinal atau kategori (tinggi, menengah, rendah) yang berskala nominal. Sebaliknya jika pada saat dilakukan pengukuran data yang diperoleh adalah kategori atau ordinal, data yang berskala lebih tinggi tidak dapat diperoleh. AHP mengatasi sebagian permasalahan itu (Saaty, 2001).

AHP digunakan untuk menurunkan skala rasio dari beberapa perbandingan berpasangan yang bersifat diskrit maupun kontinu. Perbandingan berpasangan tersebut dapat diperoleh melalui pengukuran aktual maupun pengukuran relatif dari derajat kesukaan, atau kepentingan atau perasaan. Dengan demikian metode ini sangat berguna untuk membantu mendapatkan skala rasio dari hal-hal yang semula sulit diukur seperti pendapat, perasaan, perilaku dan kepercayaan. (Saaty,2001) Penggunaan AHP dimulai dengan membuat struktur hirarki atau jaringan

dari permasalahan yang ingin diteliti. Di dalam hirarki terdapat tujuan utama, kriteria-kriteria, sub kriteria-sub kriteria dan alternatif-alternatif yang akan dibahas. Perbandingan berpasangan dipergunakan untuk membentuk hubungan di dalam struktur. Hasil dari perbandingan berpasangan ini akan membentuk matrik dimana skala rasio diturunkan dalam bentuk eigen vektor utama atau fungsi-eigen. Matrik tersebut berciri positif dan berbalikan, yakni  $a_{ij} = 1/a_{ji}$ . (Saaty,2001)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini diuraikan tentang beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dan relevan dengan topik penelitian, hal ini diperlukan dalam rangka mendukung dan memperkuat kajian empiris penelitian ini. Berikut diuraikan matriks penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	TOPIK	METODE	HASIL PENELITIAN
1	Adha (2017)	Penerapan Analisis SWOT dalam Meningkatkan Keunggulan Strategi Bersaing	SWOT	PT. BPR Majatama dapat menggunakan strategi pengembangan produk (product development), strategi tersebut merupakan strategi yang dirasa paling tepat untuk dilakukan oleh PT. BPR Majatama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.
2	Arfan (2016)	Formulasi Strategi Prosuk Pasar pada Bank Muamalat Indonesia	SWOT, Matriks IE dan QSPM	Strategi untuk mengembangkan dan mengoptimalkan produk Bank Muamalat, inovasi produk, peningkatan fitur dan teknologi e-banking demi memenuhi kebutuhan transaksi nasabah
3	Budiman, dkk (2016)	Formulasi Strategi Pengembangan Digital Banking	SWOT, QSPM dan AHP	Reengineering produk bank yang dapat dipasarkan baik oleh Bank ABC maupun Fintech dan Startup. Berdasarkan perhitungan AHP, kompetensi masa depan utama adalah Digitalisasi Dua Arah.

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

NO	PENELITI	TOPIK	METODE	HASIL PENELITIAN
4	Dzakwan, dkk (2020)	Analisi Mitigasi Resiko <i>Financial Technology Peer To Peer Lending</i> Dalam Penyaluran Kredit Terhadap UMKM di Indonesia	<i>Peer To Peer Lending</i>	Mekanisme prosedur penyaluran kreditnya Amarta tidak sepenuhnya berbasis online melainkan masih dengan bantuan petugas lapangan
5	Gultom (2019)	Pendekatan QSPM Sebagai Dasar Perumusan Strategi PT. Bank Danamon Indonesia Dalam Upaya Peningkatan Penyaluran Kredit Usaha Mikro Kecil dan Menengah	QSPM	Mekanisme prosedur penyaluran kreditnya Amarta tidak sepenuhnya berbasis online melainkan masih dengan bantuan petugas lapangan
6	Kartika, dkk (2019)	Analisis <i>Peer To Peer Lending</i> di Indonesia	<i>Peer To Peer Lending</i>	Mendeskripsikan jenis fintech yang masuk dalam kategori dominan di Indonesia adalah peer to peer lending, pengguna peer to peer lending oleh usia produktif dengan presentase 70%.
7	Marginingsih (2019)	Analisi SWOT <i>Technology Financial (FinTech)</i> Terhadap Industri Perbankan	SWOT dan Technology Financial	Suggests the development of digital technology have impacted very large FinTech in the industry in the financing sector and this is unavoidable.

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

NO	PENELITI	TOPIK	METODE	HASIL PENELITIAN
8	Mitrady, dkk (2015)	<i>Loan Distribution Strategy PT. Bank X (Persero), TBK-Bogor Credit Business Unit</i>	SWOT, IE Marix dan QSPM	The relative strength of the company has not been strong in overcoming internal weaknesses, but the company is considered good enough to take advantage of the opportunities that exist outside and can overcome challenges
8	Mitrady, dkk (2015)	<i>Loan Distribution Strategy PT. Bank X (Persero), TBK-Bogor Credit Business Unit</i>	SWOT, IE Marix dan QSPM	The relative strength of the company has not been strong in overcoming internal weaknesses, but the company is considered good enough to take advantage of the opportunities that exist outside and can overcome challenges
9	Nadit, dkk (2020)	Business Strategy in Improving the Quality of Productive Credit Distribution at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	SWOT dan QSPM	The position of PT. BNI (Persero), Tbk. Parepare's Main Branch Office is a position for aggressive growth.
10	Supeno (2018)	Implementasi Kualitas Pelayanan di Era Disrupsi pada PD BPR Bank Jombang Jawa Timur	Service Quality	The results showed that in the face of increasingly intense competition in the era of disruption today,