

TESIS

**ANALISIS STRATEGI AGEN BRILINK SEBAGAI UPAYA
MENDORONG FINANCIAL INCLUSION PADA PT BANK
RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk, BRANCH OFFICE
TAMALANREA KOTA MAKASSAR**

**ANALYSIS OF AGENBRILINK'S STRATEGY AS AN EFFORT
TO ENCOURAGE FINANCIAL INCLUSION IN PT BANK
RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk, BRANCH OFFICE
TAMALANREA KOTA MAKASSAR**

MUHAMMAD DERMAWAN. AS

A012222022



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**ANALISIS STRATEGI AGEN BRILINK SEBAGAI UPAYA
MENDORONG FINANCIAL INCLUSION PADA PT BANK
RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk, BRANCH OFFICE
TAMALANREA KOTA MAKASSAR**

**ANALYSIS OF AGENBRILINK'S STRATEGY AS AN EFFORT
TO ENCOURAGE FINANCIAL INCLUSION IN PT BANK
RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk, BRANCH OFFICE
TAMALANREA KOTA MAKASSAR**

MUHAMMAD DERMAWAN. AS

A012222022



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**ANALISIS STRATEGI AGEN BRILINK SEBAGAI UPAYA
MENDORONG FINANCIAL INCLUSION PADA PT BANK
RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk, BRANCH OFFICE
TAMALANREA KOTA MAKASSAR**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar magister

Disusun dan diajukan oleh :

**MUHAMMAD DERMAWAN. AS
A012222022**



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**Analisis Strategi Agen BRILink
Sebagai Upaya Mendorong Financial Inclusion
Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk,
Branch Office Tamalanrea Kota Makassar**

Disusun dan diajukan oleh:

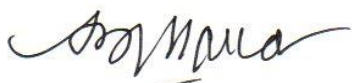
**MUHAMMAD DERMAWAN AS
NIM A012222022**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **10 Juli 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



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



Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si
Nip. 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Dermawan As
Nim : A012222022
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Analisis Strategi Agen BRILink Sebagai Upaya Mendorong Financial Inclusion Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Branch Office Tamalanrea Kota Makassar**

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

Makassar, 17 Juli 2024

Yang Menyatakan,


Muhammad Dermawan.As

PRAKATA

Puji Syukur dipanjatkan kehadit Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “**Analisis Strategi Agen BRILink Sebagai Upaya Mendorong Financial Inclusion Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)Tbk, Branch Office Tamalanrea Kota Makassar**” dengan penuh ketercapaian lainnya. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat Master S-2 pada program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Berkenan dengan penulisan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc** sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak **Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan Bapak **Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si** sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar Beserta Para Staf pengelola yang telah mendorong, membantu, dan

membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

3. Bapak **Prof. Dr. Nurdi Brasit, SE., M.Si** sebagai Pembimbing 1 dan Ibu Dr. **Wahda, SE., M.Pd., M.Si** sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukan.
4. Bapak Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si Bapak Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Kktg., C.MP dan Ibu Dr.Fahrina Mustafa, SE., M.Si sebagai peguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terimakasih Kepada Pemimpin cabang BRI Branch Office Tamalanrea, Manager Mikro, Kepala Unit, Staff, dan Agen BRILink yang memberikan kesempatan dan waktu luangnya untuk bisa melakukan penelitian ini.
6. Terima kasih yang tiada henti kepada kedua Orang tua Penulis, Ayahku Amir dan Ibuku Saddia yang selalu mendoakan, menasehati, memotivasi dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
8. Buat para teman-teman Seperjuangan Program Magister manajemen PascaSarjana Kelas Reguler dan Non-Reguler Angkatan tahun 2022 Universitas Hananuddin Makassar. dan terkhusus kepada Saudara kandung

Saya Juliasmisra, Jasmaniar, dan Jusrianto. Kakak ipar Novita Wulandari, Ninik Septyani, Ainun Nurmulfiah yang selalu membantu, memberikan kritik masukan, dan mendukung sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik semoga ilmunya bermanfaat dan menjadi amal jariyah sebagai penolong di hari kemudian.

9. Terima kasih kepada seluruh sahabat-sahabat Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan yang sengaja maupun tidak sengaja, diucapkan maupun tidak. Semoga Tuhan yang Maha Esa melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak penulis menyadari sepenuhnya bahwatesis masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 17 Juli 2024

Muhammad Dermawan. As

ABSTRAK

MUHAMMAD DERMAWAN AS. *Analisis Strategi Agen BRILink Sebagai Upaya Mendorong Financial Inclusion pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Tamalanrea Kota Makassar* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Wahda).

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., merupakan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia, memiliki jaringan terbesar dan tersebar. Bank Rakyat Indonesia (BRI) memiliki visi "*The most valuable banking group in south is asia and Champion of Financial Inclusion* pada tahun 2025". Sejalan dengan visi dan target yang telah ditetapkan untuk mewujudkan *financial inclusion*. Oleh karena itu, BRI melakukan strategi menggunakan AgenBRILink yang merupakan layanan keuangan nirkantor sebagai perpanjangan tangan BRI. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan. Data dianalisis menggunakan analisis SWOT dan matriks IFAS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Matriks IFAS menghasilkan skor 3,43 dan matriks EFAS 3,32 berada pada diagram posisi *growth*. Adapun hasil dari diagram kartesius SWOT bobot sebesar 0,61 pada kekuatan dan kelemahan 0,56 pada bobot peluang dan ancaman menunjukkan pada posisi mendukung strategi agresif. Hasil penentuan strategi dengan analisis QSPM, yaitu memperluas layanan di daerah tertentu untuk mendorong inklusi keuangan.

Kata kunci: *financial inclusion*, agenBRILink, analisis SWOT



ABSTRACT

MUHAMMAD DERMAWAN. *Analysis of AgenBRILink's Strategy as an Effort to Encourage Financial Inclusion in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Tamalanrea, Makassar City* (supervised by Nurdin Brasit and Wahda)

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, is one of the largest government-owned banks in Indonesia with the largest and most distributed network. BRI has a Vision "The most valuable banking group in South East Asia and Champion of Financial Inclusion" by 2025. This is in line with the vision and targets that have been set to realize Financial Inclusion. Therefore, BRI carries out a strategy to use AgenBRILink which is a non-office financial service as an extension of BRI. This research used a qualitative approach. The data collection method in this study used a questionnaire containing statements. The data analysis technique used was SWOT analysis, IFAS Matrix producing a score of 3.43, and Matrix EFAS 3.32 in growth position chart. The results of the SWOT cartesian chart have a weight of 0.61 on strengths and weaknesses, and 0.56 on the weight of opportunities and threats, indicating a position in favor of the aggressive strategy. The results of determining the strategy with QSPM analysis are expanding services in certain areas to encourage financial inclusion.

Keywords: financial inclusion, AgenBRILink, SWOT analysis



DAFTAR ISI

| | |
|-------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN | iv |
| PRAKATA | v |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACK | viii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian | 8 |
| 1.4.1. Kegunaan Teoritis | 8 |
| 1.4.2. Kegunaan Praktis | 9 |
| 1.5. Ruang Lingkup Penelitian | 9 |
| 1.6. Sistematika Penulisan | 10 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 12 |

| | | |
|---------|--|----|
| | 2.1. Tinjauan Teori dan Konsep | 12 |
| | 2.1.1. Manajemen Strategi | 12 |
| | 2.1.2. Analisis dan pemilihan Strategi | 16 |
| | 2.1.3. Keuangan Inklusif (<i>financial Inclusion</i>) | 18 |
| | 2.1.4. Agen BRILink | 25 |
| | 2.1.5. Konsep SWOT | 26 |
| | 2.1.6. Matriks SWOT | 29 |
| | 2.1.7. Matriks IFAS-EFAS | 34 |
| | 2.1.8. Matriks TOWS | 38 |
| | 2.1.9. Matriks IE (Internal-Eksternal) | 41 |
| | 2.1.11. Quantitative Strtategic Planning Matriks (QSPM). | 47 |
| | 2.2. Tinjauan Empirik | 51 |
| BAB III | KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS | 58 |
| | 3.1. Kerangka Pemikiran | 58 |
| BAB IV | METODE PENELITIAN | 61 |
| | 4.1. Rancangan Penelitian | 61 |
| | 4.2. Situs dan Waktu Penelitian | 61 |
| | 4.3. Jenis dan Sumber Data | 62 |
| | 4.4. Metode Pengumpulan Data | 63 |
| | 4.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional | 64 |
| | 4.6. Analisis Data | 66 |
| BAB V | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 74 |

| | |
|---|-----|
| 5.1. Gambaran umum obyek penelitian | 74 |
| 5.1.1. Sejarah singkat BRI | 74 |
| 5.1.2. Visi dan Misi | 75 |
| 5.1.3. Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia Branch Office Tamalanrea Kota Makassar..... | 76 |
| 5.2. Hasil Penelitian | 78 |
| 5.2.1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Matriks SWOT | 78 |
| 5.2.2. Analisis Eksternal | 85 |
| 5.2.3 Pembobotan dan penilaian perencanaan strategi | 93 |
| 5.2.4 Analisis Penentuan strategi | 114 |
| 5.3. Pembahasan Hasil Penelitian | 116 |
| 5.3.1. FaktorFaktor internal | 116 |
| 5.3.2. Faktor faktor eksternal | 121 |
| BAB VI PENUTUP | 132 |
| DAFTAR PUSTAKA | 135 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel 1.1. Data Pencapaian Program Agen BRILink BO Tamalanrea | 5 |
| Tabel 2.1. Tabel Matriks SWOT | 29 |
| Tabel 2.2. Matriks IFE | 37 |
| Tabel 2.3. Matriks EFE | 38 |
| Tabel 2.4. Matriks QSPM | 51 |
| Tabel 2.5. Peneliti terdahulu | 52 |
| Tabel 4.1. Definisi Operasional variabel | 64 |
| Tabel 5.1. Tabel Hasil analisis Matriks IFAS | 95 |
| Tabel 5.3. Hasil analisis Matriks EFAS | 98 |
| Tabel 5.4. Matriks TOWS BRI Tamalanrea | 113 |
| Tabel 5.5. Hasil Penelitian | 114 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 2.1. Tahapan dan Proses Manajemen Strategi | 14 |
| Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT | 32 |
| Gambar 2.3. Diagram Model Strategi Korporat | 43 |
| Gambar 3.1. Kerangka Konseptual | 60 |
| Gambar 5.1. Struktur Organisasi BRI Tamalanrea | 77 |
| Gambar 5.2. Diagram Kartesius analisis SWOT | 100 |
| Gambar 5.3. Matriks internal eksternal | 102 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peranan sistem keuangan menjadi relatif penting dalam suatu perekonomian Negara di era globalisasi dewasa ini, sektor keuangan memiliki peran dalam usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara global. Sektor keuangan ini dapat dilihat dari keberadaan trilogy pemberdayaan konsumen yang terdiri dari literasi keuangan, inklusi keuangan, dan perlindungan konsumen. Para pemimpin Negara-negara yang tergabung dalam G20 forum *Organization for Economic and Development* (OECD) tahun 2022 dengan tujuan mewujudkan pertumbuhan global yang kuat, berkelanjutan, seimbang dan inklusif dan telah menetapkan bahwa integrasi dari prinsip literasi keuangan, inklusi keuangan, dan perlindungan konsumen sangat penting untuk memperkuat sistem keuangan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan peraturan presiden Republik Indonesia No. 82 tahun 2016 tentang strategi nasional keuangan inklusif, inklusi keuangan sendiri didefinisikan sebagai kondisi ketika setiap anggota masyarakat mempunyai akses terhadap berbagai layanan keuangan formal yang berkualitas secara tepat waktu, lancar, dan aman dengan biaya terjangkau sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Masih banyaknya anggota masyarakat yang belum mengenal menggunakan atau mendapatkan layanan perbankan dan layanan keuangan lainnya antara lain bertempat tinggal dilokasi yang jauh dari kantor bank

atau dengan adanya biaya atau syarat yang memberatkan membuat pemerintah saat ini gencar dalam hal perencanaan dan pelaksanaan strategi nasional untuk mencapai keuangan inklusif.

Strategi nasional untuk mencapai keuangan inklusif dilaksanakan oleh otoritas jasa keuangan (OJK), industri perbankan, dan industri keuangan lainnya. Menurut peraturan Otoritas jasa keuangan Nomor 19/POJK/03/2014 tentang layanan keuangan tanpa kantor dan rangka keuangan inklusif. *Financial inclusion* berkaitan dengan kemudahan dalam mengakses dan menggunakan jasa keuangan (sarma,2018). Menurut Bank Indonesia *Financial inclusion* (keuangan inklusif) didefinisikan sebagai bentuk strategi nasional keuangan inklusif yaitu hak setiap orang untuk memiliki akses dan layanan penuh dari lembaga keuangan secara tepat waktu, nyaman, informative, dan terjangkau biayanya.

Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) 2022 menunjukkan adanya peningkatan indeks literasi keuangan masyarakat Indonesia sebesar 49,68 persen dan inklusi keuangan sebesar 85,10 persen. Nilai ini meningkat dibanding hasil SNLIK 2019 yaitu indeks literasi keuangan 38,03 persen dan inklusi keuangan 76,19 persen, artinya selama 3 tahun terakhir akses terhadap produk layanan jasa keuangan atau inklusi keuangan meningkat 8,91 persen dan dengan target 90 persen pada tahun 2024. Keberhasilan pemerintah Indonesia dalam meningkatkan inklusi keuangan tersebut tak terlepas dari berbagai usaha yang dilakukan salah satunya adalah melalui produk perbankan.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang dikenal dengan nama BRI merupakan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia memiliki jaringan terbesar dan tersebar, serta dengan total aset Rp. 1.865,64 triliun. BRI memiliki Visi “*The most valuable banking group in south is asia and Champion of Financial Inclusion*” pada tahun 2025. Sejalan dengan visi dan target yang telah ditetapkan untuk mewujudkan Keuangan inklusif, BRI menyiapkan berbagai strategi. *Jauch* dan *Glueck* (2000), menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Salah satu strategi yang diterapkan BRI dengan mendorong *Hybrid Bank* dengan melakukan penetrasi produk dan layanan keuangan disegmen mikro dan ultra mikro yang mengkombinasikan layanan digital dan *physical* (layanan perbankan konvensional) untuk memperluas jangkauan.

Strategi *Hybrid Bank* adalah strategi transformasi bisnis proses, inovasi model bisnis, serta tata kelola jaringan kerja dengan memadukan kapabilitas digital, jaringan fisik, serta layanan penasihat keuangan. Strategi BRI mengandalkan *hybrid bank* dilakukan sebagai cara menjangkau masyarakat Indonesia yang beragam karakteristiknya. Meskipun digitalisasi tak bisa dielakkan, masih ada sejumlah nasabah yang masih merasa aman dan nyaman dengan layanan perbankan secara *physical*. Dalam pengaplikasian *hybrid bank*, BRI menerapkan prinsip ‘*phygital*’ atau *physical*

and digital. Keduanya merupakan paduan keunggulan layanan fisik secara langsung dan tentunya secara digital (Andrijanto CNN 2022).

Upaya Perseroan untuk memberi kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses layanan keuangan BRI diantaranya adalah melalui layanan AgenBRILink, Superapp BRImo, dan *Co-location* SENYUM (sentra layanan Ultra Mikro). Proses penelitian ini lebih menekankan pada satu strategi yaitu pada layanan AgenBRILink, Inovasi layanan produk yang mampu memahami kemudahan dan keamanan bertransaksi secara online mendukung masyarakat Indonesia dalam mengenal pengetahuan dasar tentang pengelolaan keuangan melalui pemanfaatan produk dan layanan perbankan.

Salah satu dampak masifnya perkembangan teknologi adalah perubahan cara masyarakat dalam bertransaksi dan menikmati layanan perbankan. Tuntutan nasabah terhadap layanan transaksi perbankan yang praktis semakin meningkat seiring dengan tren digitalisasi yang terjadi. Namun demikian, masih terdapat segmen masyarakat yang belum sepenuhnya mengetahui literasi digital perbankan. Dengan demikian, perbankan tetap perlu menyediakan cara agar seluruh segmen nasabah bisa mendapatkan akses layanan perbankan

Melalui BRILink, BRI menyediakan layanan keuangan nirkantor hingga ke pelosok desa dan wilayah perbatasan. Layanan BRILink yang berbasis keagenan yang diluncurkan pada Desember 2016. BRILink tidak hanya memberikan manfaat efisiensi operasional, namun juga memberikan kemudahan dalam bertransaksi masyarakat, baik yang sudah menjadi nasabah BRI maupun yang belum menjadi

nasabah BRI. Berdasarkan data Annual Report, BRI Tahun 2023 terus memacu perkembangan layanan AgenBRILink untuk mendorong inklusi dan layanan yang lebih dekat dengan masyarakat. Jumlah AgenBRILink telah meningkat 24,6% YoY menjadi 627 ribu Agen dengan Nilai transaksi mencapai Rp1.298 triliun atau tumbuh 13,5% Year on Year (YoY). Saat ini layanan AgenBRILink telah menjangkau 58.896 desa di seluruh pelosok Indonesia, atau meng-cover setidaknya >77% total Desa yang ada di Indonesia.

Berikut disampaikan Data Target dan Realisasi AgenBRILink PT. BRI (Persero), Tbk. Kantor BO Tamalanrea Kota Makassar:

Tabel 1.1.
Data Pencapaian Program Agen BRILink BO Tamalanrea

| DATA PENCAPAIAN AGEN BRILINK BRANCH OFFICE TAMALANREA TAHUN 2023 | | | | |
|--|------------------------------|------------|--------------|----------------|
| No. | PROGRAM TARGET BRILINK | PENCAPAIAN | | |
| | | Target | RKA 2023 | Realisasi 2023 |
| | | Dalam (%) | Jan-Des | |
| 1 | Jumlah agen BRILink | 100 | 616 (-34) | 94,50% |
| 2 | Transaksi financial | 100 | 70.709 | 106,10% |
| 3 | Referral Simpanan | 100 | 46 (-80) | 36,50% |
| 4 | Referral Pinjaman | 100 | (4.833) | 15,7% |
| 5 | Akuisisi Financial inclusion | 100 | 5 Pasar (10) | 74,7% |
| 6 | Peringkat | 100 | 23 | 95,20% |

Sumber : Data Internal BRI Cabang Tamalanrea Kota Makassar

Dari Data tersebut diketahui bahwa pertumbuhan setiap tahun dari lima program pilihan kerja target BRILink Tamalanrea tidak mencapai target yang ditetapkan, jumlah Agen BRILink masih kurang 34 yang sehingga masih mengalami

pemburukan atau belum mencapai target. pencapaian realisasi Target yaitu 94,50%. Data pencapaian transaksi financial dan menunjukkan hasil data mengalami pencapaian yang baik melebihi dari target yang telah ditetapkan, tumbuh sebanyak 106,10%. Referral Simpanan dan referral Pinjaman yang mengalami penurunan ditahun 2023 beberapa hal bisa menjadi faktor utama terjadinya penurunan referral simpanan maka dari itu menjadi perhatian besar untuk petugas AgenBRILink untuk bisa menumbuhkan kembali.

Pada bagian program Akuisisi *financial inclusion* terjadi pertumbuhan pada RKA 2023 yaitu dengan mengakuisi 5 Pasar yang artinya mengalami penambahan 1 pasar pada program yang merupakan salah satu tujuan utama yang ditargetkan oleh BRI untuk mencapai *financial Inclusion* yang telah ditetapkan. Dan juga dari data peringkat Kinerja dan Pencapaian Realisasi menunjukkan tahun 2023 BRI Kantor Cabang Tamalanrea berada pada posisi 23 yang artinya masih berada posisi yang belum baik dari total 35 Kantor Cabang pada bawahan Kantor Wilayah Makassar namun seiring berjalannya waktu pada tahun 2023 BRI Kantor Cabang tamalanrea. Dengan demikian BRI Kantor Cabang Tamalanrea belum menghasilkan pencapaian maksimal atau belum tumbuh ditahun 2023 hanya memberikan kontribusi financial Inclusion sebesar 92,2% terhadap PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Tamalanrea Kota Makassar merupakan salah satu kantor dari Bank BRI membawahi 7 Kantor Unit dan 1 Kantor cabang pembantu serta 3 kantor Kas yang mempunyai tugas menjalankan perintah dari Bank BRI kantor wilayah dan Pusat serta memberikan layanan produk

perbankan kepada masyarakat Kota Makassar dan sekitarnya. Termasuk menjadi pengelola AgenBRILink wilayah Kota Makassar.

Keterbatasan waktu dan malas antri di Bank serta ada beberapa wilayah yang lokasinya jauh dari jangkauan perbankan menjadi faktor yang membuat masyarakat Kota Makassar susah dalam mengakses layanan keuangan. Dengan Hadirnya BRILink di wilayah Kota Makassar dan sekitarnya diharapkan efektif dan efisien dalam membantu atau mempermudah masyarakat kota Makassar khususnya Tamalanrea dalam mengakses layanan keuangan untuk masyarakat golongan menengah kebawah dan untuk menunjang peningkatan perekonomian masyarakat dalam mendukung program *financial inclusion* yang ditetapkan pemerintah.

Berdasarkan latar belakang yang telah di jabarkan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Agen BRILink Sebagai Upaya Mendorong Financial Inclusion Pada Bank Rakyat Indonesia Branch Office Tamalanrea Kota Makassar.”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latarbelakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Strategi-strategi apa yang tepat diterapkan Agen BRILink untuk mendorong financial inclusion pada BRI Branch Office Tamalanrea?
2. Bagaimana Strategi AgenBRILink yang sebaiknya diterapkan BRI Branch Office Tamalanrea untuk mencapai target Financial Inclusion?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari penjabaran latar belakang diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini, adalah:

1. Untuk menganalisis Strategi strategi Agen BRILink BRI Branch office Tamalanrea yang diterapkan sekarang dengan menggunakan SWOT
2. Untuk menganalisis Strategi yang tepat dilakukan Agen BRILink BRI Branch Office Tamalanrea Kota Makassar serta mampukah mendorong untuk mencapai target financial Inclusions

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan Penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini ada dua yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

1.4.1. Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan penambah wawasan tentang penerapan perencanaan dan penentuan strategi usaha dengan metode SWOT untuk menentukan strategi pengembangan dan mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.
- b. Penelitian ini dapat menambah khassanah keilmuan dalam bidang pengembangan bisnis perbankan dengan penggunaan Agen BRILink dalam pertumbuhan *financial inclusion* dan bermanfaat bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin meneliti masalah yang sama dengan peneliti lakukan.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- a. Hasil Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi BRI Branch Office Tamalanrea Kota Makassar, terkhusus pada Divisi Mikro dalam perencanaan penentuan strategi yang tepat untuk mendorong pertumbuhan financial inclusion yang telah ditetapkan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan manfaat bagi BRI Branch Office Tamalanrea, agar dapat mengambil keputusan serta merumuskan strategi dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga dapat digunakan untuk menentukan keputusan demi mencapai target yang telah ditetapkan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan oleh penulis, agar tidak meluas dan menyimpang dari pembahasan. Maka penulis membatasi masalah tentang “Anlisis Strategi Agen BRIlink Untuk Mendukung Financial Inclusion Bank Rakyat Indonesia Branch Office Tamalanrea Kota Makassar” dan penelitian ini dibatasi untuk karyawan yang bekerja dikantor BRI Branch Offic Tamalanrea Kota Makassar.

Financial Inclusion dipilih karena sejalan dari Visi BRI dan juga target yang ingin dilakukan oleh OJK dan mampu mencapai dengan 90% skala nasional. Adapun variable yang menyangkut untuk bisa mencapai financial inclusion dari BRI yaitu Strategi Agen BRIlink dan memfokuskan pada program AgenBRIlink menjadi unsur yang memberikan dampak terhadap tercapainya program kerja BRI.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam laporan penelitian ini, sistematika penulisan terdiri atas enam bab, masing-masing dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab pertama diuraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab kedua tinjauan teori dan konsep yang menjelaskan pengertian manajemen strategi, analisis dan pemilihan strategi, analisis swot, matrik swot, matrik ifas dan efas, matrik tows, matrik space, matrik ie (internal-eksternal), matrik qspm dan tinjauan empiriki

Bab III Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Bab ketiga menjelaskan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

Bab IV Metode Penelitian

Bab keempat rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrument penelitian serta teknik analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan gambaran umum obyek penelitian, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis pembobotan dan penilaian sebagai tahap

input perencanaan strategi, analisis perumusan strategi, analisis penentuan strategi dengan qspm dan pembahasan hasil penelitian.

BAB VI PENUTUP

Bab Ketujuh merupakan kesimpulan dari serangkaian pembahasan tesis berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta saran-saran untuk disampaikan kepada obyek penelitian atau bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

Kajian pustaka membahas mengenai variable-variabel yang penting dalam penelitian secara rinci berdasarkan teori. Kajian ini membuat teori-teori dari berbagai sumber dan literature yang berupa fisik maupun elektronik dan hasil penelitian yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Teori tersebut membahas mengenai analisis strategi dalam berbagai posisi untuk mampu mengembangkan strategi meliputi : Manajemen strategi, Analisis dan pemilihan strategi, Financial Inclusion, Agen BRILink, Analisis SWOT, Matrik SWOT, Matriks IFAS-EFAS, matrik TOWS, matrik IE, matrik QSPM.

2.1.1 Manajemen Strategi

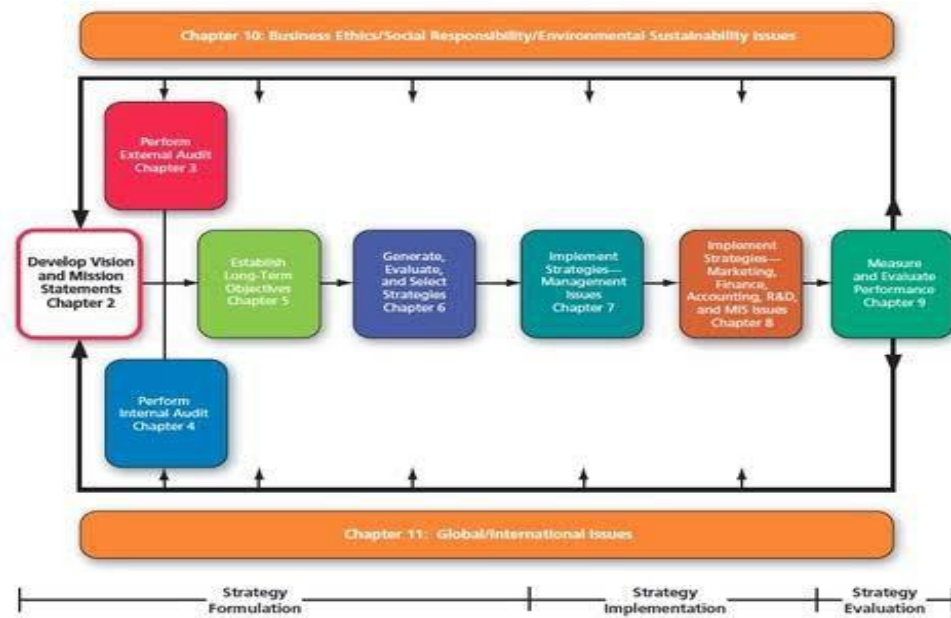
Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011:6). Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas - aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Dan menurut Thomas Wheelen dkk (2010:105), Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi. Menurut Suwandiyanto (2010:02), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/ perusahaan. Karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Yaitu dengan organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata yaitu dengan Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas yaitu dengan tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian

yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Gambar 2.1.
Tahapan dan Proses Manajemen Strategi



Sumber: David,2011:15

Dari gambar diatas dijelaskan bahwa menurut David (2011:6) proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

2.1.2 Analisis dan Pemilihan Strategi

Analisis dan pemilihan strategi mencoba untuk menentukan alternatif tindakan yang dapat memungkinkan mencapai organisasi misi dan tujuannya dengan cara terbaik. Tahap analisis dan pemilihan strategi adalah tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategi. Penyusunan strategi tidak pernah memikirkan seluruh alternatif yang layak dan dapat bermanfaat bagi organisasi, karena tidak terbatasnya tindakan yang mungkin dilakukan. Serangkaian alternatif strategi yang paling menarik yang dapat dikelola harus dikembangkan. Manfaat, keterbatasan, biaya dari strategi harus ditentukan. Mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif strategi harus melibatkan unsur manajer dan karyawan yang sebelumnya mengembangkan pernyataan visi dan misi organisasi.

Robbin dan Coulter (2010;214) menjelaskan proses manajemen strategik adalah proses enam langkah yang meliputi perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi.

1. Langkah pertama yaitu mengidentifikasi misi, tujuan, dan strategi organisasi saat ini; adalah misi untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan organisasi dalam menjalankan bisnis, mengidentifikasi tujuan dan strategi saat ini sebagai dasar untuk menilai apakah mereka perlu berubah.
2. Langkah kedua melakukan analisis eksternal; analisis lingkungan eksternal untuk melihat tren serta perubahan terhadap peluang yang dapat dieksploitasi perusahaan dan ancaman yang harus diredam.

3. Langkah ketiga melakukan analisis internal; analisis lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Semua aktivitas organisasi yang dikerjakan dengan baik atau sumber daya yang unik disebut kekuatan. Sementara kelemahan adalah aktivitas organisasi yang tidak dilakukan dengan baik atau sumber daya yang diperlukan tetapi belum dimiliki.

Analisis eksternal dan internal digabung disebut analisis SWOT, yaitu analisis atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Setelah menyelesaikan analisis SWOT organisasi siap memformulasikan strategi yang tepat, yaitu (1) menggali kekuatan organisasi dan peluang eksternal, (2) menyangga atau melindungi organisasi dari ancaman eksternal, atau (3) memperbaiki kelemahan yang kritis.

4. Langkah keempat memformulasikan strategi; memformulasikan strategi harus mempertimbangkan realitas lingkungan eksternal dan lingkungan internal, ada tiga jenis utama strategi yang diformulasikan: korporasi, bisnis, dan fungsional.
5. Langkah kelima mengimplementasikan strategi; setelah diformulasikan, strategi harus diimplementasikan. Tidak peduli seberapa efektif sebuah organisasi telah merencanakan strateginya, kinerja tetap saja akan buruk jika strategi tidak diimplementasikan dengan benar.
6. Langkah keenam mengevaluasi hasil; langkah terakhir dalam proses manajemen strategik adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi telah

membantu organisasi mencapai tujuan? Penyesuaian apa yang dibutuhkan?

2.1.3 Keuangan Inklusif (*Financial Inclusion*)

1. Pengertian *Financial Inclusion* (Keuangan Inklusif)

Adalah seluruh upaya untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap jasa-jasa keuangan dengan cara menghilangkan segala bentuk hambatan baik yang bersifat harga maupun non harga (Bank Indonesia, 2014). (Sahay et al., 2015) Mendefinisikan Inklusi Keuangan sebagai akses dan penggunaan layanan keuangan formal. Konsepnya adalah ketersediaan layanan keuangan sebanyak mungkin untuk berbagai kegunaan antara lain adanya rekening untuk menerima pendapatan atau melakukan transfer, rekening tabungan untuk menyimpan uang dengan aman, sumber kredit untuk pinjaman pribadi atau bisnis, dan produk asuransi untuk menghadapi sesuatu yang tidak diinginkan di masa mendatang. Sebagaimana ditunjukkan oleh World Bank (2014), konsep penyertaan keuangan berkisar dari “akses dan penggunaan jasa yang diberikan secara bertanggung jawab dan berkelanjutan” hingga “pengiriman jasa keuangan dengan biaya yang terjangkau bagi kelompok masyarakat yang kurang mampu dan berpenghasilan rendah”.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan, keuangan inklusif (*financial inclusion*) adalah segala upaya yang bertujuan untuk menghilangkan segala bentuk hambatan yang bersifat non-harga terhadap akses masyarakat dalam memanfaatkan layanan jasa keuangan sehingga dapat memberikan manfaat yang signifikan terhadap peningkatan taraf hidup masyarakat terutama untuk daerah

dengan wilayah dan kondisi geografis yang sulit dijangkau atau daerah perbatasan (Fitriastuti et al., 2015).

Gerdea dan Rhyne (dalam HermanAhmadi, 2018) mendefinisikan inklusi keuangan sebagai sebuah kondisi, dimana semua orang dapat mengakses jasa keuangan berkualitas, tersedia dengan harga terjangkau, dengan cara yang nyaman dan memuaskan. Sedangkan Sarma (2012) mendefinisikan inklusi keuangan sebagai sebuah proses yang menjamin kemudahan dalam akses, ketersediaan, dan manfaat dari system keuangan formal bagi seluruh pelaku ekonomi. Pada dasarnya, kebijakan inklusif adalah suatu bentuk pendalaman layanan keuangan (*financial service deepening*) yang ditujukan kepada masyarakat *in the bottom of the pyramid* untuk memanfaatkan produk dan jasa keuangan formal seperti sarana menyimpan uang yang aman (*keeping*), transfer, menabung maupun pinjaman dan asuransi (Herman Ahmadi, 2018).

1. Visi dan Tujuan Financial Inclusion

Visi nasional Financial inclusion dirumuskan untuk mewujudkan system keuangan yang dapat di akses oleh seluruh lapisan masyarakat untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, penanggulangan kemiskinan, pemerataan pendapatan, dan terciptanya stabilitas system keuangan di Indonesia. Menurut Bank Indonesia (2014) visi nasional keuangan inklusif yaitu mewujudkan system keuangan yang dapat di akses oleh seluruh lapisan masyarakat untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, penanggulangan kemiskinan, pemerataan pendapatan dan terciptanya stabilitas system keuangan di Indonesia. Visi keuangan inklusif

tersebut dijabarkan dalam beberapa tujuan sebagai berikut (Bank Indonesia, 2014) :

- a. Menjadikan strategi keuangan inklusif sebagai bagian dari strategi besar pembangunan ekonomi, penanggulangan kemiskinan, pemerataan pendapatan dan stabilitas system keuangan. Keuangan inklusif adalah strategi untuk mencapai tujuan pembangunan ekonomi yang lebih luas, yaitu penanggulangan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, serta bagian dari strategi untuk mencapai stabilitas system keuangan. Kelompok miskin dan marjinal merupakan kelompok yang memiliki keterbatasan akses ke layanan keuangan. Tujuan keuangan inklusif adalah memberikan akses ke jasa keuangan yang lebih luas bagi setiap penduduk, namun terdapat kebutuhan untuk memberikan focus lebih besar kepada penduduk miskin.
- b. Menyediakan jasa dan produk keuangan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Konsep keuangan inklusif harus dapat memenuhi semua kebutuhan yang berbeda dari segmen penduduk yang berbeda melalui serangkaian layanan holistic yang menyeluruh.
- c. Meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai layanan keuangan. Hambatan utama dalam keuangan inklusif adalah tingkat pengetahuan keuangan yang rendah. Pengetahuan ini penting agar masyarakat merasa lebih aman berinteraksi dengan lembaga keuangan.

- d. Meningkatkan akses masyarakat ke layanan keuangan. Hambatan bagi orang miskin untuk mengakses layanan keuangan umumnya berupa masalah geografis dan kendala administrasi. Menyelesaikan permasalahan tersebut akan menjadi terobosan mendasar dalam menyederhanakan akses ke jasa keuangan.
 - e. Memperkuat sinergi antara bank, lembaga keuangan mikro, dan lembaga keuangan non bank. Pemerintah harus menjamin tidak hanya pemberdayaan kantor cabang, tetapi juga peraturan yang memungkinkan perluasan layanan keuangan formal. Oleh karena itu, sinergi antara Bank, Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dan Lembaga Keuangan Bukan Bank menjadi penting khususnya dalam mendukung pencapaian stabilitas system keuangan.
 - f. Mengoptimalkan peran teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk memperluas cakupan layanan keuangan. Teknologi dapat mengurangi biaya transaksi dan memperluas system keuangan formal melampaui sekedar layanan tabungan dan kredit. Namun, pedoman dan peraturan yang jelas perlu ditetapkan untuk menyeimbangkan perluasan jangkauan dan risikonya.
2. Strategi Nasional Financial Inclusion Menurut Bank Indonesia (2014), financial inclusion telah membentuk strategi nasional pemerintah Indonesia. Adapun Strategi Nasional Keuangan Inklusif tersebut dijabarkan sebagai berikut :

- a. Sasaran Utama Keuangan Inklusif Keuangan inklusif ini merupakan strategi pembangunan nasional untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melalui pemerataan pendapatan, pengentasan kemiskinan serta stabilitas sistem keuangan. Strategi yang berpusat pada masyarakat ini perlu menyoar kelompok yang mengalami hambatan untuk mengakses layanan keuangan.
- b. Kerangka Nasional Keuangan Inklusif World Bank (2010) Mengungkapkan setidaknya terdapat empat jenis layanan jasa keuangan yang dianggap vital bagi kehidupan masyarakat yakni layanan penyimpanan dana, layanan kredit, layanan system pembayaran dan asuransi termasuk di dalamnya dana pensiun. Keempat aspek inilah yang menjadi persyaratan mendasar yang harus dimiliki setiap masyarakat untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik. Peningkatan akses masyarakat kepada lembaga keuangan tersebut tentunya merupakan masalah kompleksitas yang memerlukan koordinasi lintas sektoral yang melibatkan otoritas perbankan, jasa keuangan non bank dan kementerian atau lembaga lain yang menaruh perhatian pada upaya pengentasan kemiskinan, sehingga diperlukan kebijakan komprehensif serta menyeluruh dalam suatu Strategi Nasional Keuangan Inklusif.

Jadi Kesimpulan mengenai Financial inclusion, atau inklusi keuangan, yaitu merujuk pada upaya untuk menyediakan akses dan partisipasi yang setara dalam

sistem keuangan kepada seluruh lapisan masyarakat, termasuk mereka yang sebelumnya dianggap sulit dijangkau oleh layanan keuangan konvensional. Konsep ini mempromosikan gagasan bahwa semua individu dan kelompok, tanpa memandang status sosial atau ekonomi, memiliki hak untuk menggunakan dan memanfaatkan layanan keuangan yang aman, terjangkau, dan mudah diakses.

Berikut adalah poin-poin utama yang menjelaskan financial inclusion secara lebih rinci:

1. Akses ke Layanan Keuangan

Financial inclusion berarti memberikan akses yang setara terhadap berbagai layanan keuangan, seperti pembukaan rekening bank, tabungan, pinjaman, asuransi, dan investasi. Hal ini melibatkan mengatasi hambatan aksesibilitas fisik maupun finansial.

2. Mengatasi Ketidaksetaraan Ekonomi

Tujuan utama dari financial inclusion adalah mengurangi ketidaksetaraan ekonomi dan memastikan bahwa manfaat dari pertumbuhan ekonomi dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat, termasuk mereka yang berada di lapisan bawah atau di daerah terpencil.

3. Penanggulangan Kemiskinan

Inklusi keuangan dianggap sebagai alat untuk penanggulangan kemiskinan dengan memberikan akses ke layanan keuangan yang dapat mendukung pendapatan, tabungan, dan investasi bagi mereka yang sebelumnya tidak memiliki akses.

4. Literasi Keuangan

Inklusi keuangan juga mencakup literasi keuangan, yaitu memberikan pendidikan dan pemahaman kepada masyarakat tentang manfaat pengelolaan keuangan yang bijak, penggunaan layanan keuangan, dan perlindungan diri dari risiko keuangan.

5. Pemberdayaan Ekonomi

Dengan menyediakan akses ke layanan keuangan, financial inclusion dapat memperkuat pemberdayaan ekonomi individu dan komunitas. Ini menciptakan kesempatan untuk memulai atau mengembangkan usaha, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan keberlanjutan ekonomi.

6. Penggunaan Teknologi

Perkembangan teknologi keuangan (fintech) telah menjadi pendorong utama dalam mencapai financial inclusion. Layanan perbankan digital, dompet elektronik, dan teknologi pembayaran lainnya telah memperluas jangkauan layanan keuangan ke wilayah yang sebelumnya sulit diakses.

7. Pentingnya Keberlanjutan dan Pemerataan

Financial inclusion tidak hanya tentang memberikan akses, tetapi juga memastikan keberlanjutan layanan keuangan dan pemerataan manfaatnya di seluruh lapisan masyarakat.

8. Peran Lembaga Keuangan dan Pemerintah

Lembaga keuangan, termasuk bank dan lembaga keuangan mikro, serta pemerintah memiliki peran penting dalam mendorong inklusi keuangan melalui

pembuatan kebijakan, program-program dukungan, dan pengembangan layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

9. Mengurangi Ketergantungan pada Ekonomi Tidak Formal

Inklusi keuangan juga dapat membantu mengurangi ketergantungan pada ekonomi tidak formal dengan memperkenalkan layanan keuangan yang lebih aman dan lebih terstruktur.

10. Inisiatif Global

Organisasi internasional, pemerintah, dan lembaga keuangan sedunia telah bersatu untuk memprioritaskan financial inclusion sebagai bagian dari agenda pembangunan global, seperti Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang menetapkan target inklusi keuangan di tingkat global.

Inklusi keuangan bukan hanya sekadar memberikan rekening bank, ini adalah tentang memberdayakan masyarakat melalui pemahaman, akses, dan partisipasi aktif dalam sistem keuangan. Dengan mempromosikan inklusi keuangan, diharapkan masyarakat dapat lebih baik memanfaatkan peluang ekonomi, melindungi diri dari risiko keuangan, dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.

2.1.4 Agen BRILink

BRILink adalah layanan keagenan milik Bank BRI untuk melayani transaksi keuangan melalui agen bagi masyarakat sekitarnya terutama masyarakat yang berlokasi jauh dari jangkauan kantor Bank dan masyarakat unbanked/ unbankable, sehingga dapat melakukan transaksi keuangan tanpa harus datang ke kantor Bank. BRILink merupakan salah satu produk yang diciptakan dan dikembangkan untuk

mendekatkan layanan perbankan BRI kepada nasabah. Bank BRI menjalin kerjasama dengan nasabah BRI sebagai agen yang dapat melayani transaksi perbankan bagi masyarakat secara real time online menggunakan fitur EDC mini ATM BRI dengan konsep sharing fee (Bank BRI, 2020).

Tujuan utama dari agen BRILink adalah untuk memberikan pelayanan perbankan khususnya kepada masyarakat yang belum terlayani oleh bank secara administratif (unbanked atau unbankable). Melalui agen BRILink, nasabah BRI maupun masyarakat umum lainnya bisa mendapatkan pelayanan yang sama seperti halnya di kantor BRI. Masyarakat dapat melakukan setoran tabungan, penarikan secara tunai serta melakukan transaksi pembayaran melalui agen.

Peran BRI dalam mengatur operasional Agen BRILink adalah layanan milik Bank BRI untuk melayani transaksi jauh dari jangkauan kantor bank sehingga dapat melakukan transaksi tanpa harus datang ke kantor bank sebagai bank penyelenggara agen laku pandai yang di kenal dengan Agen BRILink, Bank BRI memiliki tugas untuk mengatur segala kegiatan atau transaksi perbankan yang dilakukan oleh Agen BRILink, hal tersebut dilakukan dari sejak pemberi segala fasilitas yang dibutuhkan oleh Agen BRILink.

2.1.5 Konsep SWOT

Dalam buku yang berjudul *“Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”* oleh Porter, mengatakan bahwa perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dalam rangka mencapai keinginan dan tujuan perusahaan. Dalam perumusan strategi

bersaing, perlu mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batasan-batasan perusahaan sebelum mengembangkan tujuan dan kebijakan yang secara realistis dapat diterapkan untuk mencapai keinginan perusahaan dengan sukses. Empat faktor tersebut ialah:

1. Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah bagian kondisi internal dari sebuah perusahaan. Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dan masing-masing memberikan pengaruh yang berbeda-beda bagi perusahaan. Kekuatan perusahaan dapat menjadi faktor pendukung sedangkan kelemahan dapat menjadi faktor penghambat perusahaan dalam menjalankan strategi bersaing. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dilakukan dengan menelaah sumber daya yang dimiliki oleh para pesaingnya. Sumber daya perusahaan dapat berupa teknologi, fasilitas, infrastruktur, keuangan, reputasi, merek dagang, sumber daya manusia dengan keahlian khusus dan lainnya.

2. Peluang dan Ancaman

Peluang dan ancaman berhubungan dengan faktor eksternal atau yang berada diluar lingkungan perusahaan. Peluang dan ancaman ditentukan oleh industri dimana perusahaan itu beroperasi dan juga ditentukan oleh lingkungan secara luas. Untuk meningkatkan daya saingnya perusahaan harus peka merasakan dan melihat potensi peluang dan resiko ancaman yang muncul,

melangkah lebih jauh dalam menentukan dan mengimplementasikan strateginya.

3. Nilai-Nilai yang dianut para implementor Utama

Nilai-Nilai perusahaan merupakan motivasi bagi para implementor kunci dan sangat mempengaruhi aktivitas-aktivitas mereka dalam menerapkan strategi yang akan diimplementasikan perusahaan

4. Harapan Lingkungan Luas

Harapan lingkungan luas merefleksikan hal-hal yang mempengaruhi perusahaan seperti peraturan dan kebijakan pemerintah, permasalahan social dan lainnya.

Analisis SWOT juga merupakan sebuah model yang sangat populer yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan analisis situasi dalam merencanakan strategi untuk perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dengan cara mengidentifikasi dari faktor eksternal ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) dengan faktor internal kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strengths*) untuk merumuskan strategi perusahaan. Tujuan pelaksanaan analisis SWOT adalah memberikan suatu acuan supaya perusahaan lebih dapat fokus, sehingga dapat dijadikan untuk melakukan perbandingan pola pikir dari sudut pandang dari segi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman (Fahmi, 2015:253). Analisis SWOT membandingkan dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan. Hal ini disebut dengan Analisis

Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT. Analisis Lingkungan Eksternal (EFAS) dan Internal (IFAS).

2.1.6 Matriks SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis sama halnya dengan kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal perusahaan. Manajer tingkat atas menggunakan SWOT untuk mendorong refleksi-diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses.

Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Dengan matriks SWOT akan memudahkan dalam merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh perusahaan. Menurut Kuncoro (2020:97), matriks SWOT tersebut dibuat dengan cara mengelompokkan masalah masing-masing unsur SWOT ke dalam Tabel 2.2 yang menunjukkan matriks SWOT menurut Kuncoro (2020:97) sebagai berikut:

Tabel 2.1.
Matriks analisis SWOT

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| EFAS IFAS | STRENGTH (S) Kekuatan-kekuatan internal | WEAKNES (W) Kelemahan – kelemahan internal |
| | OPPORTUNITIES(O) Peluang-peluang | Strategi (SO) Menciptakan strategi |

| | | |
|--|--|--|
| eksternal | dengan cara menggunakan segala kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dimanfaatkan peluang | dengan cara mengatasi segala kelemahan yang dimiliki perusahaan dan memanfaatkan peluang |
| <i>THREATS (T)</i> Ancaman – ancaman eksternal | Strategi (ST) Menciptakan strategi dengan cara menggunakan segala kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat menghindari segala ancaman | Strategi (WT) Menciptakan strategi dengan cara meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dan mengatasi segala ancaman |

Sumber: Rangkuti (2016:83)

Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengantisipasi ancaman. Matriks SWOT tersebut akan diperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT.

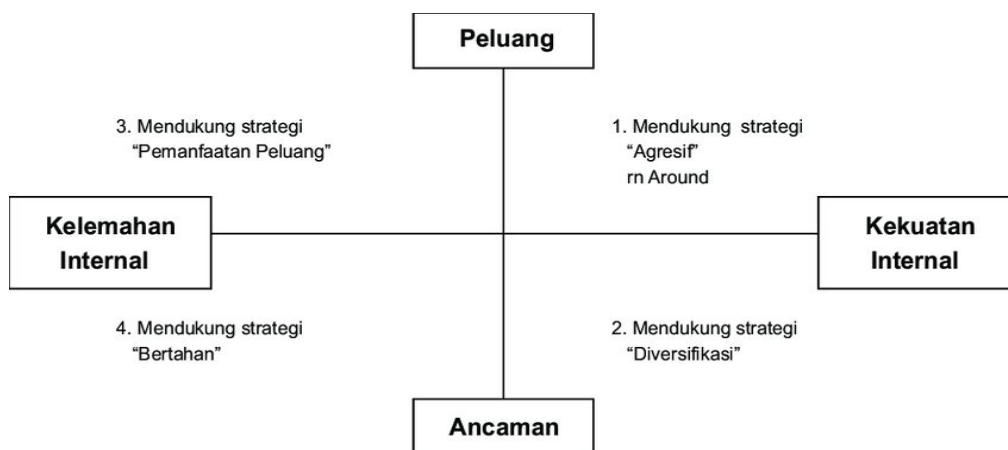
Menurut Syah (2023:146) matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman) yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Strategi SO menggunakan kekuatan internal suatu perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Bila suatu perusahaan memiliki kelemahan besar, ia akan berusaha mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Bila suatu organisasi menghadapi ancaman besar, ia akan berusaha menghindarinya untuk fokus pada peluang.
- b. Strategi WO bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang, ada peluang eksternal kunci, tetapi suatu perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut. Salah satu Strategi WO yang mungkin adalah memperoleh teknologi ini dengan membentuk joint venture dengan perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang ini. Alternatif Strategi WO lainnya adalah merekrut dan melatih orang dengan kemampuan teknis yang diperlukan.
- c. Strategi ST memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat selalu harus menghadapi ancaman lingkungan eksternal langsung.
- d. Strategi WT adalah taktik bertahan yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi banyak ancaman eksternal dan kelemahan internal memang dalam posisi yang genting. Bahkan, perusahaan tersebut mungkin harus

bertarung untuk bertahan hidup, bergabung, mereview ulang, mengajukan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah melakukan pengumpulan dan pengklasifikasian data menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat meliputi analisis pasar, kompetitor, pemasok, regulasi pemerintah serta perubahan sosial budaya pada masyarakat. Sedangkan data internal dapat berupa laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, serta laporan kegiatan operasional dan pemasaran. Langkah berikutnya adalah membuat sebuah lembaran kerja dengan menarik sebuah garis persilangan yang membentuk empat kuadran, masing-masing untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Gambar 2.2
Diagram Analisis SWOT



Kuadran 1: Situasi kuadran 1 merupakan situasi yang paling menguntungkan karena menggambarkan posisi perusahaan yang memiliki peluang dan kekuatan.

Strategi yang harus diambil dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif dengan memanfaatkan peluang yang ada serta kekuatan internal yang dimiliki.

Kuadran 2: Situasi kuadran 2 menggambarkan situasi perusahaan yang telah melakukan identifikasi mengenai kekuatan inti namun akan menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Meski demikian, perusahaan tidak perlu khawatir terlalu serius sebab perusahaan masih mempunyai kekuatan internal yang dapat digunakan sebagai nilai tambah. Dalam situasi seperti ini, strategi yang seharusnya diterapkan oleh perusahaan adalah memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan diversifikasi.

Kuadran 3: Situasi kuadran 3 menyatakan bahwa perusahaan memiliki peluang yang sangat besar dari pasar tetapi juga memiliki kelemahan dari sumber daya internal. Fokus dari strategi perusahaan yang berada dalam kondisi seperti ini seharusnya adalah menghilangkan kelemahan internal sehingga dapat berkonsentrasi pada mengejar peluang pasar yang tersedia.

Kuadran 4: Posisi pada kuadran 4 ini merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan karena perusahaan menghadapi ancaman dari pasar sekaligus juga memiliki hambatan pada sumber daya internal. Situasi tersebut harus dihindari dengan cara mengurangi hambatan internal dan mengarahkan kembali keterlibatan produk atau pasar.

Matriks analisis SWOT menghasilkan empat elemen strategi dengan mengkombinasikan keempat faktor yang dianalisis. Elemen tersebut terdiri dari SO,

WO, ST, dan WT. Pertama, *Strength-Opportunity* (SO) merupakan strategi untuk memaksimalkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga dapat bersaing. Kedua, *Weakness-Opportunity* (WO) merupakan strategi untuk mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Ketiga, *Strength-Threats* (ST) merupakan strategi untuk mengurangi atau meminimalkan ancaman dari luar perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Keempat, *Weakness-Threats* (WT) merupakan strategi bertahan dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman dari luar perusahaan (Kurniawan dan Abidin, 2019).

Setelah alternatif strategi terbentuk berdasarkan empat set tersebut, maka dilakukan pemilihan strategi yang tepat untuk diterapkan. Untuk mengetahui posisi strategi yang sesuai maka harus dilakukan perhitungan dengan mengakumulasi setiap faktor yang digunakan dalam perumusan strategi. Misalnya untuk menemukan besaran nilai dari strategi SO maka dilakukan penjumlahan dari total pembobotan faktor strength dan opportunity yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS. Dari keempat set strategi tersebut kemudian dipilih strategi yang memiliki nilai akumulasi tertinggi dari semua elemen strategi yang ada.

2.1.7 Matriks IFAS-EFAS

Matriks IFAS (*Internal Factor Assesment Strategy*) dan EFAS (*Eksternal Factor Assesment Strategy*) digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang dapat berpengaruh terhadap kelangsungan sebuah bisnis. Matriks IFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor internal

yang diperoleh berupa kekuatan dan kelemahan dalam suatu usaha. Sedangkan matriks EFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Pembobotan bertujuan untuk mengkuantifikasi faktor internal dan eksternal dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Akumulasi pembobotan tidak boleh melebihi skor total yaitu 1,0. Sementara untuk pemberian rating menggunakan skala 4 sampai 1.

Untuk faktor yang bersifat positif seperti kekuatan dan peluang, semakin besar kekuatan dan peluang maka diberi rating 4 tetapi semakin kecil faktor tersebut maka diberi rating 1. Sedangkan untuk faktor yang bersifat negatif seperti kelemahan dan ancaman berlaku sebaliknya. Semakin besar kelemahan dan ancaman maka diberi rating 1 tetapi jika faktor tersebut semakin kecil maka diberi rating 4. Selanjutnya, pembobotan akan dikalikan dengan rating dan dilakukan penjumlahan total untuk mendapatkan skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Analisis internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dengan menganalisis bidang-bidang fungsional perusahaan. Bidang-bidang tersebut antara lain bahan baku, sumber daya manusia dan faktor pemasaran. Hasil analisis internal disajikan dalam bentuk matrik IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*). Sedangkan analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi pengembangan perusahaan yaitu dengan menganalisis lingkungan luar agro industri tersebut yang meliputi, faktor lingkungan fisik, pemerintah, teknologi, pelanggan dan pesaing.. Hasil analisis eksternal disajikan dalam matrik EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*).

Sebelum membuat matrik faktor strategi internal, perlu diketahui terlebih dahulu faktor strategi internal. Berikut adalah cara-cara penentuan faktor strategi internal :

- a. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan disusun pada kolom 1.
- b. Bobot masing-masing faktor diberikan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Rating (dalam kolom 3) dihitung untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (dibawah rata-rata) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika kekuatannya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating kelemahan adalah kebalikannya, jika kelemahan sangat besar ratingnya adalah +1. Sebaliknya, jika kelemahannya sedikit, ratingnya 4.
- d. Bobot pada kolom 2 dikali dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan (Skor) dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 (sangat baik) sampai dengan 1,0 (dibawah rata-rata).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan.

Lima langkah penyusunan matriks IFE dapat dilihat melalui tabel 2.3

berikut ini :

Tabel 2.2
Matriks IFE

| Faktor-Faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot |
|--|-------|-----------|------------|
| Kekuatan : Kekuatan 1 Kekuatan 2 Kekuatan 3 Dan seterusnya | | | |
| Kelemahan : Kelemahan 1 Kelemahan 2 Kelemahan 3 Dan seterusnya | | | |
| Total | 1.00 | | |

Sumber : David (2018:111)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, kemudian membuat faktor strategi eksternal, dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman disusun pada kolom 1.
- b. Bobot masing-masing faktor diberikan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Rating (dalam kolom 3) dihitung untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (dibawah rata-rata) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi

perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya, jika ancaman sangat besar ratingnya adalah +1. Sebaliknya, jika ancamannya sedikit ratingnya 4.

- d. Bobot pada kolom 2 dikali dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 (sangat baik) sampai dengan 1,0 (dibawah rata-rata).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. Berikut ini dikemukakan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) melalui tabel dibawah ini :

Tabel 2.2.

Matriks EFE

| Faktor-Faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot |
|---|-------|-----------|------------|
| Kekuatan : Peluang 1 Peluang 2 Peluang 3 Dan seterusnya | | | |
| Kelemahan : Ancaman 1 Ancaman 2 Ancaman 3 | | | |
| Total | 1.00 | | |

Sumber : David (2016:112)

2.1.8 Matriks TOWS

Matriks TOWS analisis merupakan alat lanjutan yang digunakan untuk mengembangkan empat pilihan strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT. Matriks TOWS digunakan untuk mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membuat satu strategi dalam suatu perusahaan. Analisa harus didasarkan pada kondisi yang sedang terjadi dengan persaingan yang sedang berjalan.

Menurut David (2019:288) matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strength* (TOWS) merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strength-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strength-Threat*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threat*).

Adapun tujuan dari analisa matriks TOWS adalah untuk menggambarkan berbagai alternative yang dapat dijalankan berdasarkan pada faktor kunci internal dan eksternal. Dalam hal ini analisa TOWS bukanlah untuk menentukan strategi yang terbaik, tetapi strategi dapat ditentukan berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan lain dan tidak semua strategi yang dihasilkan dapat dijalankan.

Bentuk-bentuk dari pelaksanaan WT adalah restrukturisasi, likuidasi dan merger. Matriks TOWS terdiri dari beberapa langkah penyusunan, yaitu sebagai berikut :

1. Menjabarkan semua peluang eksternal perusahaan
2. Menjabarkan semua ancaman eksternal perusahaan
3. Menjabarkan semua kekuatan internal perusahaan

4. Menjabarkan semua kelemahan internal perusahaan
5. Mempersatukan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan strategi yang dapat dilakukan.
6. Mempersatukan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan strategi yang dapat dilakukan
7. Mempersatukan kekuatan internal ancaman eksternal dan strategi yang dapat dilakukan.
8. Mempersatukan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan strategi yang dapat dilakukan.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Menurut Rangkuti (2019:83) Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi organisasi atau perusahaan yang menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi/perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi/perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

2.1.9. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. Growth strategy yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. Stability strategy adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan
3. Retrenchment strategy (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Matriks IE digunakan untuk merumuskan strategi dengan melihat posisi perusahaan dalam matriks. Matriks ini menggunakan skor total pembobotan IFAS sebagai sumbu X dan skor total pembobotan EFAS sebagai sumbu Y. Gabungan kedua matriks ini menghasilkan matriks internal eksternal yang berisi sembilan sel dengan ketentuan sebagai berikut (INengah Widiana Putra, 2019)yaitu :

- a.Sel I, II, dan IV menggambarkan kondisi perusahaan sebagai grow dan build atau tumbuh dan bina. Strategi yang cocok diterapkan adalah intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau

strategi integrase yang meliputi integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal.

b.Sel III, V, dan VII menggambarkan kondisi perusahaan sebagai hold dan maintain atau pertahankan dan pelihara. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

c.Sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi harvest dan divestiture atau panen dan divestasi. Strategi yang biasa dilakukan adalah divestasi strategi, diversifikasi konglomerat, dan melakukan likuidasi.

Posisi perusahaan pada sel tersebut dapat digunakan untuk menentukan perumusan alternatif strategi yang sesuai. Selanjutnya, hasil dari matriks ini dapat dijadikan acuan dalam merumuskan strategi pada matriks SWOT dengan mengkombinasikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan.

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

diagram model untuk strategi korporat yang dikemukakan oleh Rangkuti (2019:95) sebagai berikut :

Gambar 2.3.
Diagram Model Strategi Korporat

| | | Tinggi | Rata-rata | Lemah |
|---------------------|--------|---|---|--|
| Daya Tarik Industri | Tinggi | 1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal | GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal | RETRENCHMENT Turnaround |
| | Sedang | 4 STABILITY Hati-Hati | 5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi | 6 RETRENCHMENT Captive Company Atau Divestment |
| | Rendah | 7 GROWTH Difersifikasi Konsentrik | 8 GROWTH Difersifikasi Konglomerat | 9 RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi |

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- Growth strategy yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- Stability strategy adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- Retrenchment strategy (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (minimize cost) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai critical mass (mendapat profit dari large-scale production) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan. Itulah sebabnya Motorola dapat terus melangsungkan bisnisnya dengan mengembangkan telepon selular, dan posisinya sekarang adalah sebagai market leader.

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi

konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (integration) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara backward integration (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara forward integration (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (high market share) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

4. Konsentrasi melalui integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan

penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan economics of scale baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam moderate attractive industry, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Contohnya, American Airlines pada tahun 1990 memilih strategi integrasi horizontal melalui pembentukan Asian Division (Pan American Airlines). Maytag corporation juga memilih integrasi horizontal dengan cara akuisisi.

5. Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi competitive position sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

6. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi competitive position yang tidak begitu kuat (average) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.

Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki kompetitif position rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu atrategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada product market synergy (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2.1.10. Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)

Matriks QSPM atau Quantitative Strategic Planning Matrix merupakan sebuah matriks yang digunakan untuk menganalisis berbagai alternatif strategi yang tersedia untuk mendapatkan strategi prioritas. Alternatif strategi yang dianalisis pada tahap ini adalah strategi yang sudah dihasilkan dalam perumusan melalui analisis sebelumnya dengan memadukan faktor internal dan eksternal. Dengan matriks QSPM, manajemen dapat mengurutkan berbagai strategi yang ada untuk membentuk skala prioritas dalam penerapan strategi.

Perhitungan matriks QSPM adalah dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal terhadap alternatif strategi yang sudah dirumuskan. Dalam proses ini kembali dilakukan pembobotan, penentuan nilai daya tarik atau Attractiveness Scores (AS), dan Total Attractiveness Scores (TAS). Bobot pada faktor internal dan eksternal disesuaikan dengan bobot yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS sebelumnya. Nilai TAS didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dari satu set alternatif. Ketentuan penilaian AS berlaku sebagai berikut (Setyorini et al., 2019)

yaitu :

- a. Nilai 1 = tidak menarik
- b. Nilai 2 = agak menarik
- c. Nilai 3 = cukup menarik
- d. Nilai 4 = sangat menarik

Nilai TAS diperoleh dengan mengkalikan bobot dengan nilai AS. Nilai total TAS kemudian diakumulasi untuk mendapatkan tingkat skor dari berbagai alternatif strategi. Skor tertinggi menentukan strategi yang terbaik untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Namun yang harus diperhatikan dalam analisis ini adalah bahwa QSPM hanya digunakan untuk mengurutkan prioritas strategi dalam satu set alternative.

Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) adalah alat analisis yang digunakan untuk membandingkan alternatif strategi berdasarkan faktor-faktor kunci yang mempengaruhi sukses strategi tersebut. Matriks QSPM menggabungkan hasil analisis SWOT, matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan matriks EFE (External Factor Evaluation) untuk membantu membuat keputusan strategis. 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.

QSPM juga berguna sebagai penentuan strategi yang sudah diidentifikasi daya Tarik relatifnya berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. QSPM

juga mempunyai keistimewaan yang mana rangkaian strateginya dapat dilihat dan diamati secara berurutan berdasarkan hasil nilai TAS (Total Attractive Scores) serta keistimewaan yang lain berupa penyusun atau peneliti dapat memasukkan terobosan strategi berdasarkan factor internal dan eksternal yang sesuai dalam proses pengambilan keputusan. Di samping memiliki keistimewaan yang sudah diuraikan di atas, QSPM juga memiliki beberapa kelemahan yaitu dalam pengolahannya selalu membutuhkan penilaian dan asumsi yang mendasar, pemberian peringkat dan skor daya tarik berdasarkan pada keputusan penilaian yang diambil dari informasi yang objektif. Kelemahan yang lain yaitu hasil analisis ini akan menjadi baik dan bermanfaat apabila didasarkan pada informasi prasyarat dan dilakukan analisis pencocokan.

Matriks QSPM membantu dalam membuat keputusan strategis dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan secara kuantitatif. Namun, beberapa hambatan dalam membuat matriks QSPM meliputi keterbatasan data dan informasi, subjektivitas dalam memberikan nilai bobot dan rating, dan keterbatasan dalam memprediksi masa depan (Mujito, 2023:63).

Adapun unsur- unsur yang terdapat didalam QSPM adalah strategi-strategi alternatif, faktor-faktor kunci, bobot, AS (Attractiveness Score) adalah nilai daya tarik, TAS (Total Attractiveness Score) adalah total nilai daya tarik, dan STAS (SumTotal Attractiveness Score) adalah jumlah total nilai daya tarik. Langkah-langkah penggunaan matriks QSPM menurut Ningrum(2021:113) yaitu :

1. Membuat daftar peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan di kolom kiri QSPM berdasarkan informasi langsung dari matriks EFE dan matriks IFE.
2. Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal kunci sebagaimana pada matriks EFE dan IFE.
3. Memeriksa matriks-matriks pencocokan ditahap kedua dan mengenali berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan.
4. Menentukan nilai AS (Attractiveness Score) yang ditentukan dengan faktor eksternal dan internal satu per satu. Cakupan nilai daya Tarik adalah: a. Tidak menarik; b. Sedikit menarik; c. Cukup menarik, dan d. Sangat menarik.
5. Menghitung nilai TAS (Total Attractiveness Score) yang ditentukan dari hasil perkalian bobot dengan nilai daya tarik dalam setiap baris. Semakin tinggi TAS semakin menarik alternatif strategi itu.
6. Menghitung nilai Sum Total Attractiveness Score (STAS) dengan menjumlahkan total nilai daya Tarik dalam setiap kolom strategi QSPM. Semakin tinggi nilainya semakin menarik strategi tersebut dengan mempertimbangkan semua faktor kritis eksternal dan internal yang berkaitan.

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif atau QSPM menyediakan metode analisis untuk membandingkan tindakan alternatif yang layak. Metode QSPM termasuk dalam apa yang disebut tahap 3 dari kerangka analisis formulasi strategi. Ketika para eksekutif perusahaan memikirkan apa yang harus dilakukan, dan ke mana harus pergi, mereka biasanya memiliki daftar strategi yang diprioritaskan. Jika mereka menyukai satu strategi dari pada yang lain, maka mereka menaikkannya

dalam daftar. Metode QSPM adalah memasukkan beberapa angka ke dalam pendekatan ini sehingga membuatnya menjadi teknik yang lebih "ahli" (David, 2016:89). Berikut ini dikemukakan matriks QSPM dibawah ini :

Tabel 2.4. Matriks QSPM

| Faktor Kunci | Bobot | Alternatif | | | | | |
|--------------|-------|------------|-----|-------------|-----|--------------|-----|
| | | Strategi I | | Strategi II | | Strategi III | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Peluang : | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| Ancaman : | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| Kekuatan : | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| Kelemahan : | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| Total | | | | | | | |

Sumber : David (2018:89)

Tahap akhir dari analisis strategi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh perusahaan. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menggunakan alat analisis QSPM. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT di mana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal dan eksternal perusahaan.

2.2. Tinjauan Empirik

Penelitian terdahulu merupakan sebuah kegiatan membandingkan penelitian yang sedang dikerjakan penulis dengan penelitian yang sudah dilakukan dari peneliti sebelumnya. Kegiatan ini bertujuan untuk melihat persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil penelitian penulis sebelumnya sehingga penulis dapat melihat apa saja kekurangan dan kelebihan yang ada pada hasil penelitian yang penulis laksanakan. Penelitian terdahulu dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 2.4
Peneliti Terdahulu

| Peneliti | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----------------------------|--|-------------------|---|
| Eriza Nira Rismia (2018) | Merancang strategi Agen Link dengan Menggunakan Analisis SWOT berbasis Model Canvas | SWOT | Hasil menunjukkan dari metode QSPM total skor kemenarikan (TAS) eksternal > dari TAS faktor internal |
| Herman Ahmadi (2018) | Analisis penerapan BRILink di Bank BRI kota Madiun Sebagai Upaya Mendorong Financial Inclusion | SWOT | Berdasarkan hasil analisis matrik swot memberikan kekuatan pada internal dengan memberikan kemudahan, kenyamanan, kecepatan, bagi nasabah. Memperluas jaringan mikro dan menambah jumlah nasabah. Penerapan menghasilkan data dengan nilai tingkat efektivitas agen brilink baik. |
| Arti Dwi Prabandari (2021) | Efektivitas agen Brilink pada program branchless banking dalam meningkatkan pelayanan di BRI unit tempurejo jember | SWOT | Hasil penelitian menunjukkan dengan indicator indicator efektivitas program yaitu menghasilkan nilai positif disimpulkan bahwa agen brilink dengan program branchless banking sepenuhnya berjalan efektif. |
| Sonia (2023) | Analisis Penerapan Brilink sebagai upaya mendorong inklusi keuangan pada BRI wilayah kecamatan hinai kabupaten langkat | SWOT | BRILink dapat membantu pencapaian Inklusi keuangan diwilayah tersebut berjalan dengan lancar karena BRILink dapat membantu |

| | | | |
|----------------------------------|--|------|--|
| | | | menghilangkan hambatan atas akses pada masyarakat keca.hinai untuk layanan jasa keuangan yang masih sulit di jangkau. |
| Ayu Aisyah Rizkiyaningsih (2021) | Efektivitas Penerapan BRILink Dalam Upaya Mendorong Financial Inclusion (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Makassar | SWOT | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan BRILink di Makassar sudah efektif dalam upaya mendorong financial inclusion, dengan bukti bahwa berperan membantu pemerintah dalam pembangunan ekonomi, penanggulangan kemiskinan pemerataan pendapatan dan stabilitas system keuangan. |
| Wahyunawati (2023) | Penggunaan matriks SWOT dan QSPM dalam menentukan strategi pengembangan kompetensi karyawan PT. Ketapang subur lestari | SWOT | Penelitian bertujuan membuat analisis faktor-faktor internal dan eksternal dan menyusun strategi pengembangan SDM nalisis pada matrik QSPM menghasilkan nilai dominan TAS 7,712 adalah memanfaatkan training centre, memanfaatkan dukungan pemerintah, dan selalu mengikuti trend bisnis kelapa sawit agar karyawan memiliki kompetensi yang baik guna meningkatkan produksi dan produktivitas |

| | | | |
|-----------------------------|--|------|---|
| | | | Perusahaan |
| Satoto dan Norhabiba (2021) | Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matriks Studi Kasus UD. Intansari Raya | SWOT | Hasil penelitian menunjukkan diagram cartesius analisis SWOT bahwa perusahaan berada pada kuadran IV, yaitu perusahaan berada pada posisi growth and build. Dari hasil QSPM bahwa strategi prioritas dengan total attractive score (TAS) tertinggi 5,946. |