

# **TESIS**

## **STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN PARKIR PADA PERUMDA PARKIR MAKASSAR RAYA**

### ***STRATEGIES TO INCREASE PARKING REVENUE AT PERUMDA PARKIR MAKASSAR RAYA***

**ANDI MARLINA MASDJIDI**

**A012231098**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**2024**

# **TESIS**

## **STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN PARKIR PADA PERUMDA PARKIR MAKASSAR RAYA**

### ***STRATEGIES TO INCREASE PARKING REVENUE AT PERUMDA PARKIR MAKASSAR RAYA***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelas Magister  
disusun dan diajukan oleh

**ANDI MARLINA MASDJIDI  
A012231098**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN PARKIR  
PADA PERUMDA PARKIR MAKASSAR RAYA**

Disusun dan diajukan oleh:

**ANDI MARLINA MASDJIDI  
NIM A012231098**

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 **18 September 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



**Prof. Dr. H. Arifuddin, SE, M.Si, Ak., CA**  
NIP 196406091992031003

Pembimbing Pendamping



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.**  
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.**  
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

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

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andi Marlina Masdjidi

Nim : A012231098

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Strategi Peningkatan Pendapatan Parkir pada Perumda Parkir Makassar Raya**

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, 18 September 2024

Yang Menyatakan,



Andi Marlina Masdjidi

## KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur, saya panjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya, saya akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Strategi Peningkatan Pendapatan Parkir pada Perumda Parkir Makassar Raya”. Tesis ini merupakan bagian dari kewajiban akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Tesis ini hadir di tengah-tengah perjalanan hidup yang penuh dengan tantangan, namun dengan kehadiran dan dukungan dari berbagai pihak, saya mampu melewati setiap rintangan. Pada kesempatan ini, saya ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE, M.Si, CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, yang sekaligus menjadi anggota penguji tesis.
2. Prof. Dr. H. Arifuddin, SE, M.Si, Ak, CA selaku ketua komisi penasehat yang selalu sabar dan teliti dalam memberikan bimbingan serta masukan yang sangat berarti. Terima kasih atas dedikasi dan komitmen yang diberikan selama proses penyusunan tesis ini.
3. Dr. H. M. Sobarsyah, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, yang juga bertindak sebagai anggota komisi penasehat. Terima kasih arahan, dukungan dan wawasan yang memperkaya pemahaman saya dalam penelitian ini.

4. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si, CIPM dan Dr. Mursalim Nohong, SE, M.Si, CRA, CRP CWM selaku anggota penguji tesis. Terima kasih untuk semua masukannya dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Sulaeman Fattah, M.Si selaku Direktur Politeknik STIA LAN Makassar. Terima kasih atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang magister.
6. Ibu Yulianti Tomu selaku Direktur Perumda Parkir Makassar Raya, terima kasih atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk melakukan penelitian di instansi yang ibu pimpin.
7. Teman-teman di poksi akademik Politeknik STIA LAN Makassar, terima kasih sudah banyak membantu selama ini, sudah mau dititipin kerjaan, mau *backup* kerjaan disaat *hectic* dengan tumpukan tugas kuliah.
8. Teman-teman kuliah di kelas B1 semester 1 dan B1 Keuangan, terima kasih untuk semua semangat kalian, akhirnya ibu 3 anak ini bisa tertular semangat muda kalian, yang aktif dan kreatif.

Ucapan terima kasih terkhusus untuk keempat orang tua saya (mama, bapak, ibu dan ayah), terima kasih untuk setiap doa kalian, setiap pengorbanan kalian selama ini. Untuk suami saya terima kasih sudah mau diajak melangkah bersama untuk kuliah lagi, Insya Allah kita bisa sama-sama wisuda. Dan terakhir untuk ketiga putra saya terima kasih untuk setiap kelucuan kalian, terima kasih sudah menjadi anak-anak yang pengertian, anak-anak sholeh.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, dan saya sangat menghargai setiap kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di

masa depan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi dunia akademik dan praktis, khususnya dalam pengelolaan parkir di Kota Makassar.

Makassar, Agustus 2024  
Peneliti

Andi Marlina Masdjidi

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4.1 Kegunaan Teoritis .....	7
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	10
2.1.1 Badan Usaha Milik Daerah.....	10
2.1.2 Strategi Pengembangan Bisnis .....	14
2.1.3 Analisis SWOT .....	17
2.1.4 Matriks SWOT .....	22
2.1.5 Matriks IFAS-EFAS.....	27
2.1.6 Matriks TOWS .....	31
2.1.7 Matriks IE (Internal-Eksternal).....	32
2.1.8 Matriks QSPM .....	34
2.2 Penelitian Terdahulu .....	39
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL .....	44
3.1 Kerangka Konseptual .....	44



BAB IV METODE PENELITIAN.....	46
4.1 Rancangan Penelitian .....	46
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	46
4.3 Jenis dan Sumber Data .....	46
4.4 Metode Pengumpulan Data .....	47
4.5 Analisis Data .....	48
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	50
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	50
5.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perumda Parkir Makassar Raya .....	50
5.1.2 Visi dan Misi .....	51
5.1.3 Struktur Organisasi.....	52
5.2 Hasil Penelitian .....	52
5.2.1 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Matriks SWOT .52	
5.2.2 Pembobotan dan Penilaian sebagai Tahap Input Perencanaan Strategi .....	82
5.2.3 Analisis Perumusan Strategi.....	90
5.2.4 Analisis Penentuan Strategi Perusahaan .....	117
5.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	120
BAB VI PENUTUP .....	137
6.1 Kesimpulan .....	137
6.2 Saran .....	138
DAFTAR PUSTAKA .....	139
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
Tabel 1.1	Realisasi Pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya..... 4
Tabel 1.2	Pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya Tahun 2018-2022..... 5
Tabel 2.1	Matriks SWOT ..... 23
Tabel 2.2	Matriks IFE..... 29
Tabel 2.4	Matriks QSPM..... 38
Tabel 2.5	Penelitian Terdahulu..... 39
Tabel 5.1	Tingkat Pendidikan dan Status Kepegawaian ..... 63
Tabel 5.2	Kontribusi Perumda Parkir Makassar Raya terhadap PAD Makassar .... 81
Tabel 5.3	Matriks Faktor Strategi Internal pada Perumda Parkir Makasar Raya .... 84
Tabel 5.4	Matriks Faktor Strategi Eksternal pada Perumda Parkir Makassar Raya 87
Tabel 5.5	Matriks TOWS Perumda Parkir Makassar Raya..... 115
Tabel 5.6	Matriks IE Perumda Parkir Makassar Raya ..... 116
Tabel 5.7	Matriks QSPM pada Perumda Parkir Makassar Raya..... 119

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
Gambar 1.1	Pengeluaran Perkapita Penduduk Kota Makassar .....	2
Gambar 2.1	Elemen-Elemen Analisis SWOT .....	22
Gambar 2.2	Diagram Analisis SWOT .....	25
Gambar 2.3	Diagram Model untuk Strategi Korporat .....	34
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual.....	45
Gambar 5.1	Struktur Organisasi Perumda Parkir Makassar Raya .....	52
Gambar 5.2	Perumda Parkir Makassar Raya mengikuti Rakorsus Menuju PAD 2 Triliun.....	57
Gambar 5.3	Atribut Juru Parkir Resmi .....	58
Gambar 5.4	Titik Parkir Tepi Jalan Umum .....	59
Gambar 5.5	Rapat Koordinasi Triwulan II Perumda Parkir Makassar Raya .....	60
Gambar 5.6	Sosialisasi Skema Kerja Sama Perumda Parkir Makassar Raya dengan BPJS Ketenagakerjaan.....	62
Gambar 5.7	Kondisi Gedung Kantor Perumda Parkir Makassar Raya .....	67
Gambar 5.8	Kondisi Ruang Kerja Perumda Parkir Makassar Raya.....	67
Gambar 5.7	Kondisi Gedung Kantor Perumda Parkir Makassar Raya .....	67
Gambar 5.8	Kondisi Ruang Kerja Perumda Parkir Makassar Raya.....	67
Gambar 5.9	Analisis Jabatan Tim Verifikasi/Tim Reaksi Cepat .....	69
Gambar 5.10	Visi Kota Makassar Tahun 2021-2026 .....	71
Gambar 5.11	Pertumbuhan Jumlah Kendaraan .....	74
Gambar 5.12	Pertumbuhan Sarana Perdagangan.....	75
Gambar 5.13	Jumlah Penduduk Kota Makassar .....	77
Gambar 5.14	Parkir Liar di Kota Makassar .....	79
Gambar 5.15	Diagram Kartesius Analisis SWOT .....	89

## ABSTRAK

### STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN PARKIR PADA PERUMDA PARKIR MAKASSAR RAYA

Andi Marlina Masdjidi  
Arifuddin  
M. Sobarsyah

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghambat penerimaan pendapatan parkir, serta menentukan strategi yang dapat diterapkan Perumda Parkir Makassar Raya untuk meningkatkan pendapatan parkir. Untuk mengimplementasikan tujuan penelitian, dilakukan observasi, interview, dokumentasi dan kuisioner. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis SWOT, matriks faktor strategi internal dan eksternal, matrik w tows, IE dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal yang mendukung perusahaan adalah dukungan kuat dari pemerintah, ketersediaan juru parkir, ketersediaan aset berupa tepi jalan umum, kesamaan visi manajemen, strategi dan kebijakan program yang inovatif dan tepat sasaran, sedangkan faktor yang menghambat adalah tingkat Pendidikan dan status kepegawaian, kemampuan pelayanan juru parkir yang rendah, pengelolaan penerimaan parkir yang masih manual, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, serta kurangnya personal tim verifikasi/tim reaksi cepat. Faktor eksternal yang mendukung adalah visi menjadikan Makassar menjadi kota dunia, perkembangan teknologi (pembayaran digital), pertumbuhan jumlah kendaraan, jumlah usaha dan jumlah penduduk di kota Makassar, sedangkan faktor eksternal yang menghambat adalah perilaku masyarakat yang tidak meminta karcis parkir, keberadaan parkir liar, penggunaan transportasi *online*, tuntutan peningkatan PAD dan tidak seimbangnya pertumbuhan jumlah kendaraan dengan ketersediaan ruang parkir. Strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu strategi pertumbuhan dengan menerapkan metode pengembangan produk.

Kata kunci : strategi bisnis, pendapatan parkir, metode QSPM

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIES TO INCREASE PARKING REVENUE AT PERUMDA PARKIR MAKASSAR RAYA**

Andi Marlina Masdjidi  
Arifuddin  
M. Sobarsyah

This study aims to analyze the internal and external factors that support and hinder parking revenue collection and to determine strategies that Perumda Parkir Makassar Raya can implement to increase parking revenue. To achieve the research objectives, observations, interviews, documentation, and questionnaires were conducted. Data analysis was carried out using SWOT analysis techniques, the internal and external strategy factor matrix, the TOWS matrix, IE matrix, and QSPM. The research findings indicate that the internal factors supporting the company include strong government support, the availability of parking attendants, the availability of assets such as public roadsides, alignment of management vision, and innovative and targeted program strategies and policies. On the other hand, the inhibiting factors include the educational level and employment status of parking attendants, low service capabilities of parking attendants, manual management of parking revenue, limited funds, infrastructure, and a shortage of verification team personnel/rapid response teams. External factors supporting the company are the vision of making Makassar a world-class city, technological advancements (digital payments), the growth in the number of vehicles, businesses, and population in Makassar. In contrast, the inhibiting external factors include public behavior of not requesting parking tickets, the presence of illegal parking, the use of online transportation, demands for increased local revenue (PAD), and the imbalance between vehicle growth and available parking space. The strategy that the company can use is a growth strategy by implementing a product development approach.

Keywords : Business strategy, parking revenue, QSPM method.

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang**

Di negara-negara maju urbanisasi pada dasarnya merupakan fungsi dari pertumbuhan ekonomi. Semakin tinggi pertumbuhan ekonomi suatu negara atau wilayah, maka semakin tinggi pula tingkat urbanisasinya. Daerah perkotaan memainkan peran utama dalam perekonomian daerah ataupun negara. 50-60% produk domestik bruto didorong oleh aktivitas ekonomi di perkotaan. Ciri khasnya adalah terjadinya perubahan dan transformasi struktur perekonomian dari industri *primer* (pertanian) menjadi industri *sekunder* (industri) dan dari sektor industri menjadi industri *tersier* (jasa).

Seperti halnya kota Makassar yang merupakan salah satu kota terbesar di Indonesia, dengan luas wilayah kurang lebih 175,77 km<sup>2</sup> daratan. Jumlah penduduk kota Makassar pada tahun 2023 sebanyak 1.474.393 jiwa. Laju pertumbuhan ekonomi kota Makassar merupakan yang tertinggi di Indonesia. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat laju pertumbuhan ekonomi adalah dengan melihat pengeluaran sebagai proksi pendapatan penduduk. Selama periode 2019-2023 pengeluaran penduduk kota Makassar berfluktuasi cenderung meningkat. Pada 2019-2020 pengeluaran perkapita mengalami penurunan, dan pada 2021 mulai mengalami peningkatan kembali. Menurunnya pengeluaran perkapita pada 2019 dan 2020 disebabkan karena adanya pandemi Covid-19. Pada 2021 kondisi perekonomian mulai membaik sehingga pengeluaran perkapita kembali meningkat. Seperti terlihat pada gambar berikut ini:

**Gambar 1.1 Pengeluaran Perkapita Penduduk Kota Makassar**



Sumber : BPS Kota Makassar (2024)

Dengan berkembangnya potensi ekonomi suatu kota tentu mengundang daya tarik pendatang untuk melakukan kegiatan ekonomi. Demikian juga di kota Makassar, perkembangan ekonomi yang cukup pesat menjadikan kota Makassar sebagai alternatif bagi penduduk usia muda dan dewasa sebagai tempat mencari pekerjaan. Kepadatan penduduk di perkotaan berimbas pada persoalan transportasi. Pertumbuhan jumlah kendaraan yang begitu cepat tidak sebanding dengan penyediaan sarana penunjang transportasi yang tersedia sehingga kemacetan lalu lintas terjadi di beberapa ruas jalan. Selain itu kemudahan masyarakat dalam memiliki kendaraan pribadi juga menjadi alasan pertumbuhan transportasi di kota Makassar. Pada tahun 2023 jumlah kendaraan yang terdaftar di kota Makassar sebanyak 1.865.303 Unit. (BPS Provinsi Sulawesi Selatan : 2024).

Meningkatnya pertumbuhan jumlah kendaraan menimbulkan persoalan baru, salah satunya adalah masalah perpajakan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor

22 Tahun 2009 disebutkan bahwa Parkir adalah keadaan kendaraan berhenti atau tidak bergerak untuk beberapa saat dan ditinggalkan pengemudinya. Meningkatnya jumlah kendaraan bermotor setiap tahunnya menyebabkan terjadinya fenomena pembukaan lahan parkir baik legal maupun ilegal di tempat-tempat yang menjadi pusat aktivitas masyarakat. Oleh karena itu pengawasan dan pengaturan parkir yang baik sangat diperlukan untuk memberikan kenyamanan bagi masyarakat dan juga meningkatkan potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2009 pasal 31 disebutkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) meliputi: pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Menurut Undang-Undang nomor 28 tahun 2009 disebutkan bahwa retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang Pribadi atau Badan. Retribusi parkir merupakan bagian dari retribusi daerah Kota Makassar yang menjadi salah satu sumber PAD yang cukup potensial.

Perumda Parkir Makassar Raya yang didirikan dengan maksud menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan jasa yang bermutu di bidang perparkiran bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik. (Perda Nomor 2 Tahun 2021). Adapun data pendapatan jasa



dari perparkiran yang diperoleh Perumda Parkir Makassar Raya adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Realisasi Pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya**

<b>REALISASI PENDAPATAN PERUMDA PARKIR MAKASSAR RAYA</b>			
<b>TAHUN</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Persentase</b>
2018	40.020.000.000	16.027.369.400	40,04%
2019	46.433.212.000	17.692.969.540	38,10%
2020	46.626.712.000	13.355.071.004	28,64%
2021	35.100.000.000	14.717.505.070	41,93%
2022	35.350.000.000	14.809.329.200	41,89%

Sumber : Perumda Parkir Makassar Raya

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa realisasi pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya dari tahun 2018 sampai dengan 2022 tidak pernah mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu penerimaan pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya sejak tahun 2018 sampai dengan 2022 berfluktuasi seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.2 Pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya  
Tahun 2018 – 2022**

<b>PENDAPATAN PERUMDA PARKIR MAKASSAR RAYA</b>		
<b>TAHUN</b>	<b>PENDAPATAN</b>	<b>Persentase Naik/Turun</b>
2018	16.027.369.400	(1,11%)
2019	17.692.969.540	10,39%
2020	13.355.071.004	(24,42%)
2021	14.717.505.070	10,20%
2022	14.809.329.200	0,63%

Sumber : Perumda Parkir Makassar Raya

Dari tabel diatas terlihat bahwa penurunan pendapatan paling besar terjadi di tahun 2020 disebabkan oleh Pandemi Covid 19. Pada tahun 2021 pendapatan jasa parkir mulai membaik dan mengalami peningkatan 10,20% dari tahun sebelumnya. Selain itu maraknya praktik parkir liar masih ditemukan di beberapa ruas jalan di kota makassar, ini berarti bahwa masih ada sumber penerimaan yang seharusnya menjadi sumber pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya tapi belum masuk ke kas perusahaan. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya dapat lebih dioptimalkan agar dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Makassar.

Untuk mengoptimalkan penerimaan pendapatan jasa parkir pada Perumda Parkir Makassar Raya maka diperlukan strategi-strategi baru. Strategi memastikan bahwa suatu organisasi dapat secara konsisten mencapai tujuannya. Strategi adalah

suatu pola keputusan atau upaya yang menggunakan sumber daya yang tersedia untuk menciptakan masa depan yang diinginkan. Menurut Nurliza (2022:160) strategi sebagai sistem untuk menemukan, merumuskan, dan mengembangkan sebuah doktrin yang dapat memastikan keberhasilan jangka panjang. Strategi berfungsi sebagai kompas organisasi dalam kondisi ketidakpastian, menunjuk ke arah tujuan tanpa mengabaikan posisi saat ini sehingga semua elemen bisnis fokus dan bersatu. Jadi, strategi memiliki banyak makna penting dan relevan untuk penetapan strategi organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka hal inilah yang menjadi alasan perlunya disusun strategi baru untuk mengoptimalkan penerimaan pendapatan Perumda Parkir Makassar Raya dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Dengan demikian maka hal itulah yang menjadi alasan sehingga peneliti tertarik dalam memilih judul :“Strategi Peningkatan Pendapatan Parkir di Perumda Parkir Makassar Raya “

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor internal apa sajakah yang mendukung dan menghambat dalam peningkatan pendapatan parkir pada Perumda Parkir Makassar Raya?
2. Faktor-faktor eksternal apa sajakah yang mendukung dan menghambat dalam peningkatan pendapatan parkir pada Perumda Parkir Makassar Raya?
3. Strategi apa yang dapat diterapkan Perumda Parkir Makassar Raya untuk meningkatkan pendapatan parkir?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis faktor-faktor internal apa sajakah yang mendukung dan menghambat dalam peningkatan pendapatan parkir pada Perumda Parkir Makassar Raya?
2. Untuk menganalisis faktor-faktor eksternal apa sajakah yang mendukung dan menghambat dalam peningkatan pendapatan parkir pada Perumda Parkir Makassar Raya?
3. Untuk menentukan strategi apa yang dapat diterapkan Perumda Parkir Makassar Raya untuk meningkatkan pendapatan parkir?

### **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 penambahan wawasan tentang penerapan perencanaan dan penentuan strategi usaha dengan metode SWOT untuk menentukan strategi usaha dalam sebuah perusahaan
- b. Penelitian ini dapat menambah khasanah keilmuan dalam bidang pengelolaan BUMD dan bermanfaat bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin meneliti masalah yang sama dengan peneliti lakukan.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan Perumda Parkir Makassar Raya dalam perencanaan penentuan strategi usaha bisnis.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan manfaat bagi perusahaan, agar dapat mengambil keputusan serta merumuskan strategi usaha dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga dapat digunakan untuk menentukan keputusan demi kemajuan usahanya.

### **1.5 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, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua tinjauan teori dan konsep yang menjelaskan pengertian dan peran Badan Usaha Milik Daerah, strategi pengembangan bisnis, analisis swot, matriks swot, matriks ifas & efas, analisis PESTEL, matriks qspm, dan tinjauan empirik.

#### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL**

Bab ketiga menjelaskan kerangka konseptual 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**

Bab kelima berisikan 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 keenam 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 variabel-variabel yang penting dalam penelitian secara rinci berdasarkan teori. Kajian ini memuat teori-teori dari berbagai sumber dan literatur yang berupa buku fisik maupun elektronik dan hasil penelitian yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Teori tersebut membahas mengenai peran strategis Badan Usaha Milik Daerah, strategi pengembangan bisnis, analisis SWOT, matriks TOWS, matriks IFAS-EFAS, matriks QSPM.

##### **2.1.1 Badan Usaha Milik Daerah**

Badan Usaha Milik Daerah adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Sebagai entitas bisnis yang dimiliki oleh pemerintah daerah, BUMD tidak hanya berperan sebagai penyelenggara layanan publik tetapi juga sebagai agen penggerak ekonomi yang dapat mendorong pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

BUMD memiliki peran dalam mewujudkan kemakmuran daerah dengan memberikan kontribusi terhadap penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) baik dalam bentuk dividen atau pajak. Tantangan meningkatkan PAD salah satunya dapat dijawab dengan meningkatkan peran/kontribusi BUMD. Secara makro, peranan PD/BUMD terhadap perekonomian daerah dapat diukur melalui kontribusi nilai tambahnya terhadap Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) dan

kemampuannya menyerap tenaga kerja. (Purwadi : 2002)

**a. Peran Strategis BUMD**

Keberadaan BUMD sebagai lembaga bisnis yang dimiliki dan dikelola Pemerintah Daerah memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi daerah. Berdirinya BUMD di suatu daerah diharapkan dapat memberikan pengaruh (*multiplier effect*) yang besar bagi perekonomian masyarakat, karena BUMD dapat beroperasi dengan efektif, efisien dan akuntabel, sehingga dapat menyediakan produk-produk vital yang berkualitas dengan harga yang terjangkau bagi rakyat. Selain itu, BUMD diharapkan dapat diandalkan sebagai sumber pendanaan utama bagi pemerintah daerah Menurut Mursalim Nohong, *et al* (2024) Sebagai institusi yang strategis, BUMD memiliki beberapa peran terhadap perekonomian daerah seperti:

1. Penciptaan Lapangan Kerja

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memegang peran strategis sebagai penggerak utama di tingkat lokal untuk meningkatkan tingkat pengakraban ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu kontribusi utama BUMD terhadap pertumbuhan ekonomi daerah adalah melalui penciptaan lapangan kerja. Dengan mengelola berbagai sektor ekonomi dapat memberikan peluang pekerjaan bagi masyarakat setempat. Ini tidak hanya mengurangi tingkat pengangguran tetapi juga meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan keluarga di daerah tersebut.

2. Investasi dan Infrastruktur

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memainkan peran sentral dalam



pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat di tingkat lokal. Dalam hal investasi dan infrastruktur, BUMD memiliki tanggung jawab khusus untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan ekonomi, meningkatkan daya saing wilayah, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. BUMD dapat berperan sebagai sumber pembiayaan untuk proyek-proyek infrastruktur baik yang dikelola sendiri maupun dalam kemitraan dengan sektor swasta atau pemerintah pusat.

### 3. Pengembangan Sektor Ekonomi Lokal

BUMD dapat fokus pada pengembangan sektor-sektor ekonomi lokal yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi. Melalui inovasi dan strategi bisnis yang bijak, BUMD dapat menggerakkan sektor-sektor pertanian, pariwisata atau industri kreatif. Dengan melibatkan pelaku usaha lokal, BUMD dapat menjadi katalisator untuk pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

### 4. Penyediaan Layanan Publik dan Kesejahteraan Sosial

Sebagai bagian dari tanggung jawab sosialnya, BUMD juga memiliki peran dalam menyediakan layanan publik yang berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat. Misalnya, BUMD yang bergerak di bidang air minum, listrik atau transportasi dapat menyediakan layanan dasar yang mendukung kehidupan sehari-hari penduduk. Dengan meningkatkan aksesibilitas dan kualitas layanan, BUMD dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan.

#### 5. Kolaborasi dengan Swasta

Melalui kemitraan strategis dan investasi bersama, BUMD dapat meningkatkan kapasitas sektor swasta lokal, menciptakan rantai pasok lokal dan mendukung usaha kecil dan menengah (UKM). Hal ini dapat menciptakan ekosistem bisnis yang sehat dan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang inklusif.

#### 6. Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan

Bagi daerah yang memiliki potensi sumber daya alam, BUMD berperan dalam pengelolaan yang berkelanjutan. Melalui praktik bisnis yang bertanggung jawab, BUMD dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya alam dan meminimalkan dampak lingkungan. Bukan hanya untuk kepentingan jangankan pendek, tetapi juga untuk melestarikan lingkungan bagi generasi mendatang.

#### 7. Peningkatan Kapasitas Lokal

BUMD dapat membantu meningkatkan kapasitas masyarakat lokal melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan keterampilan. Dengan memberikan akses ke pengetahuan dan sumber daya, BUMD berperan dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan siap bersaing di pasar global.

#### 8. Diversifikasi Pendapatan

Dengan memiliki berbagai jenis usaha, BUMD dapat membantu daerah mengurangi ketergantungan pada satu sektor ekonomi. Diversifikasi pendapatan membantu daerah untuk lebih tangguh terhadap fluktuasi pasar

dan kondisi ekonomi yang tidak pasti.

### **2.1.2 Strategi Pengembangan Bisnis**

Bisnis adalah kegiatan di mana seseorang atau sekelompok orang membuat, menjual, atau menukarkan barang atau jasa dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Dalam bisnis, orang-orang berusaha menciptakan ide-ide baru dan mengembangkan produk atau layanan yang bermanfaat bagi orang lain. Kemudian, mereka menjual produk atau layanan tersebut kepada pelanggan yang tertarik dan siap membayarnya. Untuk meningkatkan keuntungan atau minimal untuk mempertahankan keuntungan, pengusaha perlu melakukan aktivitas-aktivitas dalam rangka mengembangkan bisnis. Pengembangan bisnis mencakup dari seluruh aspek, baik internal maupun eksternal perusahaan. Sehingga pengusaha perlu memahami tentang secara detail dan terperinci terkait aktivitas pengembangan bisnis.

Strategi pengembangan bisnis merupakan sekumpulan kebijakan, tujuan, aktivitas dan perencanaan perusahaan untuk mencapai kesuksesan, mempertahankan kelangsungan dan mengidentifikasi kesempatan bisnis di tengah pasar. Strategi pengembangan bisnis merupakan bagian dari strategi bisnis dan tidak dapat dipisahkan dari model bisnis. Untuk melakukan proses pengembangan bisnis, perlu untuk memperhatikan aspek-aspek pada seluruh elemen model bisnis dan menyandingkannya dengan perencanaan bisnis (Martoyo *et al.*, 2022:241).

Perusahaan harus secara terus menerus melakukan penilaian terhadap strategi bisnis yang sedang dijalankan, sehingga pengembangan bisnis dilakukan secara berkelanjutan. Analisis strategi bisnis menjadi langkah penting merancang

model bisnis, sehingga perusahaan akan bisa terus berjalan. Menurut Martoyo,*et.al.*, (2022:242), strategi pengembangan bisnis harus memiliki 4 aspek berikut: *feasibility, advantage, consonance dan consistency*.

1. *Feasibility* (kelayakan), strategi bisnis didukung Oleh sumber daya (SDM, keuangan, organisasi, budaya, sistem) dan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dan berubah. Pada aspek kelayakan, strategi tidak boleh menghabiskan seluruh sumber daya keuangan, manusia dan fisik. Strategi juga tidak boleh menimbulkan masalah baru yang sulit diselesaikan.
2. *Advantage* (keunggulan), kemampuan strategi dalam meminimalisasi kelemahan dan memanfaatkan keunggulan perusahaan. Pada aspek keunggulan, strategi mampu memfasilitasi usaha/cara mempertahankan dan menciptakan keunggulan dalam posisi, keterampilan dan sumber daya superior.
3. *Consonance* (kesesuaian), kemampuan strategi dalam mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang bisnis yang kemungkinan muncul dimasa mendatang. Pada aspek kesesuaian, strategi bisa memberikan respon adaptif atau penyesuaian terhadap persaingan dengan perusahaan lain dan lingkungan eksternal.
4. *Consistency* (konsistensi), strategi bisnis dijabarkan ke program implementasi dengan baik, sasaran perusahaan diturunkan sampai ke masing-masing individu. Pada aspek konsistensi, strategi harus konsisten dengan tujuan, kebijakan yang ditetapkan dan nilai yang dikembangkan oleh perusahaan.

Ilyas et al., (2023:101) berpendapat bahwa dalam menyusun strategi bisnis, ada beberapa tahapan yang harus dilalui. Tahap pertama adalah analisis lingkungan

internal dan eksternal perusahaan. Manajemen perusahaan harus mengamati peluang dan ancaman lingkungan eksternal, termasuk kebutuhan konsumen, tindakan, harapan, dan kemampuan pesaing. Dari perspektif internal, perusahaan perlu mengetahui kompetensi dan sumber dayanya, termasuk posisi perusahaan, kekuatan perusahaan dalam hal kualitas dan penyampaian produk, serta sumber daya keuangan perusahaan.

Tahap kedua adalah sintesis dan evaluasi. Pada tahap sintesis, perusahaan perlu mengumpulkan semua data yang diperoleh dari hasil analisis dan merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan. Selanjutnya perlu dilakukan evaluasi dengan menggunakan berbagai kriteria finansial dan kriteria kualitatif. Strategi yang dipilih kemudian dibagi lagi menjadi sub strategi untuk berbagai area fungsional.

Memasuki tahap ketiga, perusahaan harus mengembangkan strategi fungsional, di mana strategi besar perusahaan tercermin dalam strategi area fungsional dengan tujuan yang lebih pendek, ringkas dan jelas, serta kerangka waktu yang terbatas sehingga lebih taktis. Area fungsional yang dapat digunakan dalam mengembangkan strategi meliputi: pemasaran, pengembangan produk, operasi, dan keuangan. Pada tahap ini, perusahaan juga perlu mempertimbangkan kembali strategi fungsional yang digunakan, karena pada hakikatnya terdapat hubungan antar fungsi. Hal ini dilakukan untuk menghindari penerapan strategi satu bidang fungsional yang melebihi kapasitas bidang fungsional lain yang terkait dengannya.

Tahap keempat adalah implementasi strategi. Perlu ditekankan sebelumnya

bahwa implementasi strategi belum tentu sesuai dengan rencana. Ada banyak faktor yang mempengaruhi hasil penerapan strategi, misalnya pembiayaan, sistem kontrol, kepemimpinan, dan motivasi orang-orang di perusahaan.

Dalam rangka pengembangan usaha atau *business development*, terdapat beberapa produk yang dapat dikembangkan, antara lain: barang atau produk fisik, seperti pangan, komoditas, sandang, perumahan, peralatan, dan sebagainya. Produk lain adalah jasa atau produk yang tidak berwujud secara fisik, misalnya hotel, maskapai penerbangan, persewaan, tukang cukur, ahli kecantikan, dan sebagainya. Produk lainnya meliputi : acara, orang, tempat, kepemilikan atau properti, organisasi, informasi, dan ide.

Strategi pengembangan bisnis yang baik diperlukan agar bisnisnya lebih optimal dan menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Dalam strategi pengembangan bisnis yang perlu diperhatikan adalah dengan melakukan evaluasi secara berkala. Dengan cara ini, kita dapat menilai penurunan atau peningkatan bisnis kita dan melacak bisnis kita. Ketika bisnis kita sedang *down*, harus mencari strategi baru. Namun, kenaikan tersebut dapat memaksimalkan selera konsumen.

### **2.1.3 Analisis SWOT**

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat menimbulkan persaingan yang ketat. Oleh karena itu perusahaan yang bergerak pada bidang produk maupun jasa mempunyai tujuan untuk tetap hidup atau berkembang. Organisasi harus melihat pelayanan terhadap konsumen. Salah satu usaha untuk mengetahui strategi organisasi yang tepat untuk organisasi yaitu dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*).

Analisis SWOT diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Philip Kotler, dan Kevin Lane Keller: 2009). Analisis SWOT yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Analisis SWOT ini mencakup faktor internal perusahaan. Dimana akan menghasilkan profil perusahaan dan memahami serta mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan tersebut kemudian akan dibandingkan dengan ancaman dan peluang eksternal sebagai dasar untuk menghasilkan alternatif pilihan atau strategi (Tahyudin *et al.*, 2022).

Selanjutnya Amir (2022:110) bahwa SWOT merupakan teknik yang relatif sederhana. Karena itu, SWOT dapat digunakan untuk memformulasikan strategi dan kebijakan bagi setiap industri. Tentu saja analisis atau strategi yang dirumuskan dalam SWOT analisis bukanlah sebuah tujuan. Ia cuma alat yang memudahkan dalam menganalisis dan merumuskan strategi.

Selanjutnya Rangkuti (2019:19) menjelaskan analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat

meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Analisis SWOT adalah alat atau metode yang digunakan untuk menyusun perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi publik atau privat. Analisis SWOT juga dapat digunakan untuk membangun strategi organisasi dan strategi kompetitif secara efektif. Sesuai dengan pendekatan sistem (*system approach*), maka organisasi adalah anatomi yang secara utuh akan selalu berinteraksi dengan lingkungan yang terdiri dari berbagai sub sistem. Dalam pengertian ini, sebuah organisasi selalu berada pada dua lingkungan yang berbeda yaitu lingkungan yang berada di dalam dirinya sendiri, dan yang lain berada di luar organisasi. Kedua lingkungan ini diperlukan dan harus dianalisis secara komprehensif dalam praktik manajemen strategis. Proses mengevaluasi dan menganalisis eksistensi organisasi dan lingkungannya disebut analisis SWOT (Haning *et al.*, 2020:400).

Kemudian Salim dan Siswanto (2019:1) menjelaskan bahwa analisa SWOT adalah merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah perkembangan hubungan atau interaksi antar unsur-unsur internal, yaitu



kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Analisis SWOT terdiri atas 4 (empat) faktor yaitu:

a. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan sumber daya yang dikendalikan oleh perusahaan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. 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. Faktor- faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. (Sondang P. Siagian : 2004)

b. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan/ kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang 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.

c. *Opportunities* (Peluang)

Peluang 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.

d. *Threat* (Ancaman)

Ancaman 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)

<b>Analisis Internal</b>	<b><i>Strength</i></b> <b>(Kekuatan)</b>	<b><i>Weakness</i></b> <b>(Kelemahan)</b>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
<b>Analisis Eksternal</b>	<b><i>Opportunity</i></b> <b>(Peluang)</b>	<b><i>Threats</i></b> <b>(Ancaman)</b>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.

**Gambar 2.1**  
**Elemen-Elemen Analisis SWOT**

Manfaat dari analisis SWOT adalah didapatkannya sebuah kombinasi strategi bagi para pemegang keputusan dalam bisnis saat ini atau untuk masa ke depan dengan mempertimbangkan kualitas faktor internal maupun eksternal. Dengan adanya empat faktor yang saling berhubungan ini maka analisis akan memberikan kemudahan dalam mewujudkan visi dan misi suatu produk atau sebuah perusahaan atau organisasi. Analisis SWOT sangat berguna dalam bidang bisnis. Analisis ini akan bermanfaat untuk menilai dan mengevaluasi proses bisnis, menuju ke arah mana perusahaan di masa depan, dan menilai keberhasilan manajemen dalam menjalankan misi untuk mewujudkan visi utama (Yudhanto, 2018:104).

#### **2.1.4 Matriks SWOT**

Menurut Hariastuti (2022) adanya analisa SWOT membantu para manajer merancang dan mengembangkan empat jenis strategi managerial dalam proses pengambilan keputusan antara lain strategi SO (strategi Kekuatan-Peluang), strategi ST (strategi Kekuatan-Ancaman), strategi WO (strategi Kelemahan-

Peluang) dan strategi WT (strategi Kelemahan-Ancaman). Dengan cara ini, para pengambil keputusan dapat dengan mudah menyediakan kerangka prosedur kerja untuk mengidentifikasi dan merumuskan strategi terbaiknya dimasa depan.

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 problem masing-masing unsur SWOT ke dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Matriks SWOT**

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

Sumber: Kuncoro (2020)

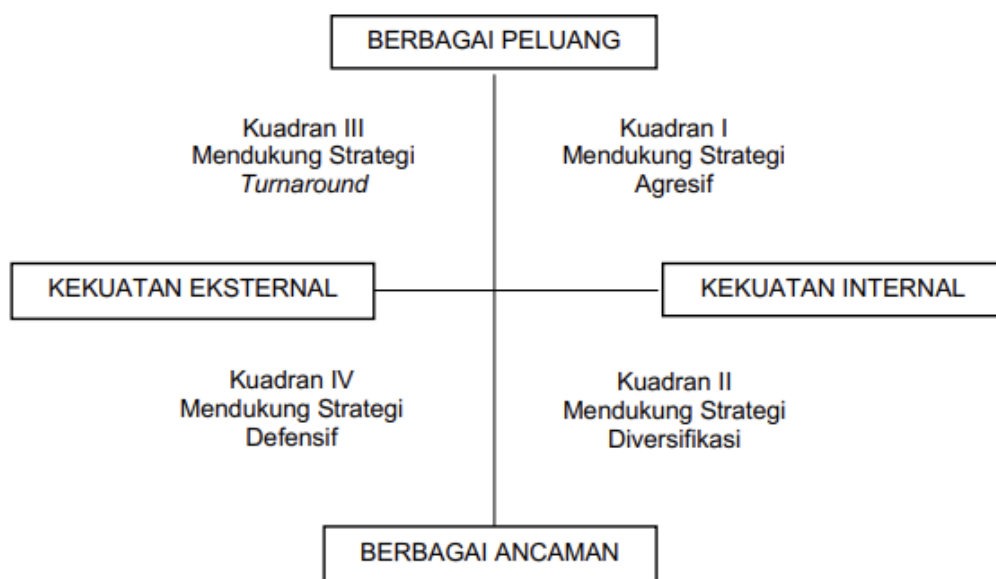
Menurut Syah (2023:146) matriks Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (*Strength-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi ST (*Strength-Threats*), dan Strategi WT

(*Weakness-Threats*) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Strategi SO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Dalam strategi SO, organisasi mengejar peluang-peluang dari luar dengan mempertimbangkan kekuatan organisasi.
- b. Strategi WO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam organisasi. Dalam hal ini, kelemahan-kelemahan organisasi perlu diperbaiki dan dicari solusinya untuk memperoleh peluang tersebut.
- c. Strategi ST adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi. Strategi ini dikenal dengan istilah strategi diversifikasi atau strategi perbedaan.
- d. Strategi WT adalah strategi yang diterapkan ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Langkah awal dalam analisis SWOT adalah mengumpulkan dan mengklasifikasikan data menjadi dua kategori: data eksternal dan data internal. Data eksternal mencakup analisis pasar, pesaing, pemasok, regulasi pemerintah, serta perubahan sosial budaya dalam masyarakat. Sementara itu, data internal meliputi laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, serta laporan operasional dan pemasaran. Langkah selanjutnya adalah membuat lembar kerja dengan menggambar garis silang yang membentuk empat kuadran, masing-masing

untuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1. Diagram analisis SWOT dapat dilakukan oleh administrator secara individu atau berkelompok di suatu perusahaan. Akan lebih baik jika dilakukan secara berkelompok karena melibatkan banyak pemikiran saat melihat dari sudut pandang struktur, objektivitas, kejelasan, dan fokus perusahaan dalam memenangi persaingan bisnis. (Rinnanik et al., 2021:148).



**Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT**

Kuadran 1: Situasi dalam kuadran ini merupakan kondisi yang paling menguntungkan karena menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif dengan memanfaatkan peluang yang ada serta kekuatan internal yang dimiliki.

Kuadran 2: Situasi dalam kuadran ini menggambarkan kondisi perusahaan yang telah mengidentifikasi kekuatan inti namun akan menghadapi situasi lingkungan yang kurang menguntungkan. Meski demikian, perusahaan tidak perlu

terlalu khawatir karena masih memiliki kekuatan internal yang dapat digunakan sebagai nilai tambah. Dalam kondisi seperti ini, strategi yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan adalah memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan diversifikasi.

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

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

Setelah alternatif strategi terbentuk berdasarkan empat sel 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.

### 2.1.5 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 matriks 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 matriks 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 sangat besar ratingnya adalah +1. Sebaliknya, jika kelemahannya sedikit,

ratingnya 4. 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 (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**

<b>Faktor-Faktor Internal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor Bobot</b>
<b>Kekuatan:</b> Kekuatan 1 Kekuatan 2 Kekuatan 3 Dan seterusnya			
<b>Kelemahan:</b> Kelemahan 1 Kelemahan 2 Kelemahan 3 Dan seterusnya			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

Sumber : David (2019 : 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 2.3 Matriks EFE**

<b>Faktor-Faktor Eksternal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor Bobot</b>
<b>Peluang:</b> Peluang 1 Peluang 2 Peluang 3 Dan seterusnya			
<b>Ancaman:</b> Ancaman 1 Ancaman 2 Ancaman 3 Dan seterusnya			
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

Sumber : David (2019 : 112)

### 2.1.6 Matriks TOWS

Matriks TOWS adalah alat lanjutan yang digunakan untuk mengembangkan empat pilihan strategi, yaitu SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*). Matriks TOWS digunakan untuk mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal guna merumuskan strategi perusahaan. Analisis harus didasarkan pada kondisi yang sedang terjadi dan persaingan yang sedang berlangsung.

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

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Posisi perusahaan adalah kedudukan nyata perusahaan berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap kondisi internal dan eksternal. Analisis ini bertujuan untuk merumuskan keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dalam usaha perencanaan pengembangan perusahaan.

### **2.1.7 Matriks IE (Internal-Eksternal)**

Matriks internal-eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi 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, namun pada prinsipnya kesembilan sel tersebut 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 (*Internal Factor Analysis Summary*) sebagai sumbu X dan skor total pembobotan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) sebagai sumbu Y. Gabungan kedua matriks ini menghasilkan matriks internal-eksternal yang berisi sembilan sel dengan ketentuan sebagai berikut (I Nengah 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 integrasi 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 mengombinasikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berkaitan.

Matriks internal-eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berikut ini adalah diagram model untuk strategi korporat yang dikemukakan oleh Rangkuti (2019:95):

		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

**Gambar 2.3 Diagram Model Untuk Strategi Korporat**

### 2.1.8 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 Matrix*) 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 faktor 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 obyektif. 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 (*Sum Total 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 memeriksa 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, 2019:89). 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
<b>Peluang:</b> 1. 2.							
<b>Ancaman:</b> 1. 2.							
<b>Kekuatan:</b> 1. 2.							
<b>Kelemahan:</b> 1. 2.							
<b>Total</b>							

Sumber : David (2019:89)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

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 2.5 Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Evin Febrida, Retno Agustina Ekaputri, Yefriza (2023)	Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu	Analisis deskriptif dan analisis SWOT	Berdasarkan hasil penelitian, upaya pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu berada pada Kuadran III mendukung strategi <i>turned around</i> . Strategi posisi ini menandakan upaya pengembangan Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Bengkulu yang lemah namun masih memiliki peluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah mengubah strategi yaitu memanfaatkan sistem informasi yang semakin baik, dengan melakukan promosi-promosi terhadap usaha-usaha yang dikelola oleh BUMD melalui media sosial

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			atau pameran pameran sehingga BUMD dan usaha-usahanya di Provinsi Bengkulu menjadi lebih dikenal di masyarakat.
Chaeruddin Djoeharie, Hendrikus T. Gedeona, Sait Abdullah (2022)	Strategi Peningkatan Penerimaan Retribusi Parkir di Dinas Perhubungan Kota Cimahi	Analisis Deskriptif, Analisis SWOT, Analisis AHP dan Analisis Hirarki Proses	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan kebijakan retribusi parkir di Dinas Perhubungan Kota Cimahi perlu untuk dievaluasi, kondisi sarana dan prasarana belum maksimal, faktor penghambat implementasi retribusi parkir di Kota Cimahi yaitu kurang pantauan dari personil dinas terkait di lapangan. Strategi peningkatan penerimaan retribusi parkir berdasarkan prioritas strategi adalah memanfaatkan potensi penerimaan retribusi parkir di tepi jalan umum; Dijalankannya program Terminal Parkir Elektronik (TPE); Meningkatkan pengawasan melalui koordinasi dengan instansi lain (Satpol PP, Kepolisian, dsb) dan membentuk tim pengawas khusus perparkiran; Pemasangan CCTV di setiap lokasi parkir tepi jalan umum.

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Rika Rahayu, Irwandi, Febri Yani Surya Ningsih, M. Deny Gozali (2022)	Strategi Meningkatkan Pendapatan Retribusi Parkir Kendaraan pada Dinas Perhubungan Kota Palembang	Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan untuk peningkatan retribusi parkir kendaraan pada Dinas Perhubungan dalam Pelayanan Masyarakat Palembang dengan menggunakan strategi SO. Faktor Internal dalam pelaksanaan peningkatan pelayanan masyarakat Kota Palembang yaitu a) Kekuatan yang terdiri dari 1) tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, 2) Implementasi tupoksi yang tegas, 3) Kesadaran dari masyarakat terhadap kebutuhan perparkiran, 4) Perkembangan jumlah penduduk yang semakin meningkat. Dan faktor eksternal yaitu a) peluang yang terdiri dari 1) Peraturan Pemerintah Daerah, 2) Adanya Globalisasi dalam media informasi
Ni Komang Yuli Yuniari, I Putu Dharmanu Yudartha, Kadek Wiwin Dwi Wismayanti (2022)	Strategi Penerimaan Retribusi Parkir Tepi Jalan Umum Pada Masa Pandemi Covid19 Di Kota Denpasar		

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		deskriptif kualitatif, Analisis SWOT	Daerah (Perumda) Bhukti Praja Sewakadrama dalam usaha meningkatkan perolehan retribusi parkir tepi jalan umum, telah dilakukan dengan baik namun belum dilakukan secara optimal. Dimana dalam empat indikator yang digunakan untuk menganalisis proses manajemen strategi tiga diantaranya sudah dilakukan dengan baik, yaitu indikator pemindaian lingkungan, perumusan strategi, serta evaluasi dan pengendalian, adapun satu indikator yang belum terpenuhi yaitu indikator implementasi yang belum dilaksanakan dengan optimal.
Mukhtar Hakim R, Ma'mun Sarma, Harianto (2018)	Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Kepulauan Anambas	Rasio Efektifitas, Rasio Efisiensi, Rasio Kemandirian, Matriks IFE/EFE, Matriks SWOT, Analisis QSPM	Hasil yang didapat dari kajian ini (1) Efektivitas PAD Kabupaten Kepulauan Anambas selama tahun 2011-2015 berfluktuasi dan efisiensi PAD Kabupaten Kepulauan Anambas cenderung membaik, (2) Rasio kemandirian daerah masih rendah, (3) Strategi prioritas utama yang di

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			diterapkan di Kabupaten Kepulauan Anambas untuk meningkatkan PAD adalah peningkatan dalam pengelolaan pendapatan daerah dengan mengoptimalkan potensi PAD

Sumber : Penelitian Terdahulu



## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

Uma Sekaran (Sugiyono, 2013:60) mendefinisikan kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

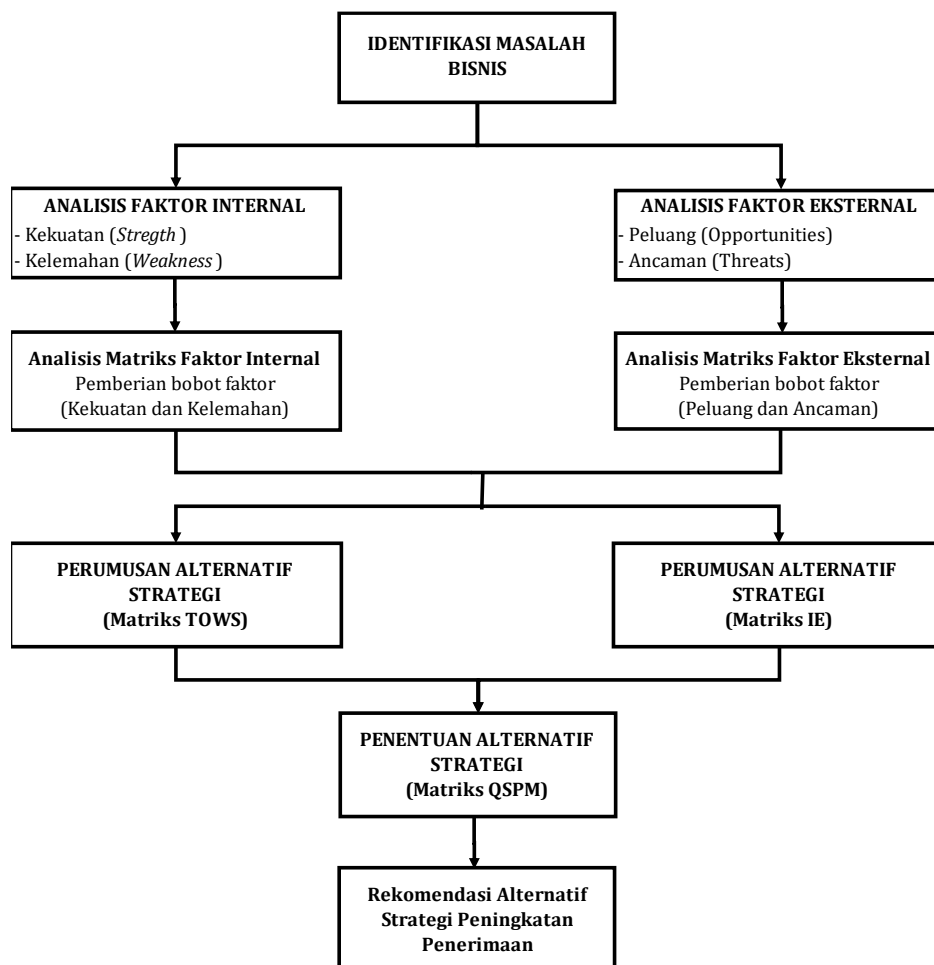
Permasalahan yang terjadi pada Perumda Parkir Makassar Raya saat ini adalah terjadinya belum optimalnya penerimaan dari pendapatan parkir. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan strategi yang tepat agar dapat meningkatkan pendapatan parkir yang berkontribusi terhadap peningkatan PAD kota Makassar. Dalam menentukan strategi maka perlunya dilakukan analisis SWOT dan QSPM. Dalam melakukan analisis SWOT maka perlunya dilakukan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal dalam analisis SWOT terkait dengan kekuatan dan kelemahan dan analisis lingkungan eksternal yakni peluang dan ancaman.

Salah satu tujuan perlunya dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal adalah untuk melakukan perencanaan strategi melalui analisis matriks faktor internal dan matriks faktor eksternal. Dalam perumusan strategi usaha, analisis ini menggunakan matriks SWOT yang terdiri dari matriks IE dan matriks TOWS untuk menentukan alternatif strategi yang sesuai.

Setelah dilakukan analisis perumusan strategi peningkatan pendapatan parkir, maka digunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Matriks QSPM membantu dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi yang

tersedia dalam perusahaan. Dengan menganalisis faktor-faktor kunci dan bobotnya, matriks ini memungkinkan perbandingan obyektif antara strategi yang akan dipilih. Sehingga dapat dikatakan bahwa Matriks QSPM merupakan alat yang kuat dalam analisis strategis karena menggabungkan faktor-faktor kunci eksternal dan internal, memberikan pemahaman yang lebih baik tentang prioritas strategis, dan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis yang informasional dan rasional.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka akan disajikan gambar kerangka pikir yang dapat ditunjukkan pada gambar 3.1 yaitu sebagai berikut :



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**