

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.

Teknologi juga memainkan peran penting dalam mendapatkan keunggulan kompetitif dan mendorong pertumbuhan organisasi. Teknologi memungkinkan bisnis untuk merampingkan operasi perusahaan, meningkatkan efisiensi, dan berinovasi, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan produktivitas dan daya saing di pasar.

Trend Perkembangan Digital Banking di Indonesia berdasarkan informasi penulis peroleh dari laporan keuangan serta pernyataan Gubernur Bank Indonesia (BI) Perry Warjiyo mengatakan transaksi perbankan digital (*Digital Banking*) pencapaian Pada bulan April 2023 nilai transaksi sebesar Rp. 4.264,8 Triliun yang berarti bahwa hampir Rp. 4,3 Triliun, dan pada tahun 2024 tumbuh sebesar 34,43 persen *year on year* (YoY) pada triwulan III, atau tercatat sebanyak 5.666,28 juta transaksi. Yang berarti bahwa kinerja transaksi ekonomi dan

keuangan digital pada triwulan III-2024 tetap tumbuh di dukung oleh sistem pembayaran yang aman, lancar, dan andal.

Berdasarkan klasifikasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) nilai yang diperoleh tersebut telah mencakup berbagai transaksi *Digital Banking*.

Berdasarkan data diatas tersebut menunjukkan bahwa Revolusi digital telah mengantarkan era transformatif dalam lanskap bisnis, mendefinisikan ulang cara organisasi beroperasi, bersaing, dan tumbuh. Konvergensi teknologi inovatif dengan proses bisnis tradisional telah memunculkan apa yang biasa disebut sebagai "Era Digital" (Fachrurazi 2023; Wamba et al., 2019). Teknologi memberikan efek kombinatorial yang mempercepat kemajuan diberbagai aspek baik dibidang bisnis maupun kehidupan bermasyarakat secara eksponensial. Ini adalah konteks Dimana inovasi digital kini ‘mengubah’ bisnis dan model operasi, dan membuat beberapa dampak yang signifikan terhadap kehidupan sosial Masyarakat.

Indonesia memiliki berbagai macam bank yang tersebar diseluruh Indonesia, berdasarkan sumber oleh (OJK) atau LPS jumlah Bank Umum terdapat 105 Bank dan 31.127 Kantor bank. Sedangkan jumlah bank perkreditan rakyat (BPR) sebanyak 1.530 Bank dan 6.562 Kantor bank. (<https://bps.go.id>). Bank melengkapi layanan dengan berbagai produk, untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang beragam. Tujuannya adalah agar semua kebutuhan nasabah dapat dilayani dengan baik. Namun secara garis besar produk perbankan terbagi atas dua bagian, yaitu produk simpanan dan produk pinjaman. Produk simpanan (*Funding*) erat kaitannya pada aktivitas penghimpunan dana

yang dilakukan oleh bank. Diantaranya adalah simpanan Tabungan (*saving deposit*) simpanan deposito (*time deposit*) tabungan berjangka (*term saving deposit*) dan tabungan giro (*demand deposit*). Sesuai fungsi bank itu sendiri intermediasi atau perantara keuangan selain menghimpun dana bank juga menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman (*Credit*).

Dari sekian banyaknya bank yang ada di Indonesia PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, yang dikenal dengan nama BRI merupakan bank yang berkembang sangat pesat dan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia memiliki jaringan terbesar dan tersebar hingga pelosok daerah, 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 Inclution*" pada tahun 2025. dengan visi dan target yang telah ditetapkan untuk dapat mewujudkannya, BRI menyiapkan berbagai strategi. Semakin banyak bank di Indonesia maka persaingan antar bank sangat besar, karena Perusahaan saling bersaing dengan usaha sejenis dan juga bersaing karena produk dan jasa layanan yang sama. Persaingan memperebutkan nasabah bank di Indonesia juga sangat ketat, oleh karena itu dibutuhkan beberapa strategi yang dapat memasarkan produknya agar peningkatan jumlah nasabah seiring dengan peningkatan jumlah kantor BRI di Indonesia.

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 mengkombinasikan layanan *digital* dan *physical*.

Strategi *Hybrid Bank* adalah strategi transformasi bisnis proses, inovasi model bisnis, serta tata kelola jaringan kerja dengan memadukan kapabilitas digital. Strategi BRI mengandalkan *hybrid bank* dilakukan sebagai cara menjangkau masyarakat Indonesia yang beragam karakteristiknya (Andrijianto CNN 2022). Upaya Perbankan untuk memberi kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses layanan keuangan BRI diantaranya adalah melalui Superapp BRImo dan Qlola. Proses penelitian ini berfokus pada satu strategi yaitu pada layanan Aplikasi Qlola, inovasi layanan produk yang mampu memahami kemudahan dan keamanan bertransaksi secara *online* khususnya dalam skala besar dengan pengelolaan keuangan melalui pemanfaatan produk dan layanan perbankan.

Transformasi Digital merupakan istilah dalam akademik yang digunakan untuk menyebut perubahan organisasi yang dipengaruhi oleh teknologi digital. Transformasi digital terjadi karena adanya perubahan yang didorong oleh perkembangan teknologi pada organisasi dan lingkungan. Perubahan yang terjadi berkaitan dengan penyesuaian proses bisnis, antara lain perubahan antara perusahaan dengan karyawan maupun perusahaan dengan pelanggan, serta perubahan yang terjadi pada kondisi pasar sekarang ini.

Kemudian transformasi digital dan inovasi bisnis merubah ekspektasi dan perilaku pelanggan, menekan perusahaan tradisional dan gangguan pasar. Perubahan kepada kebutuhan dan perilaku pelanggan juga memaksa perusahaan

untuk unggul dalam transformasi digital, sehingga BRI melakukan perubahan dan transformasi digital. 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.

Adapun penjelasan laporan yang terdapat pada Bank BRI kantor *Regional Office* Makassar yaitu Data Realisasai dan pencapaian RKA *user Qlola Marketing Funding Regional Office* Makassar selama setahun. Berdasarkan data yang peneliti dapatkan yaitu :

Tabel 1.1
Data Produktivitas Pencapaian User QLOLA RO Makassar 2024:

No.	Kode	Nama Cabang	Realisasi	RKA	Penc.RKA
			Des 24	Des 24	Des
1	646	KC Kendari By Pass	210	197	107%
2	50	KC Makassar Ahmad Yani	1,159	1,213	96%
3	642	KC Panakkukang	1,025	1,103	93%
4	343	KC Makassar Somba Opu	616	683	90%
5	192	KC Kendari Samratulangi	443	523	85%
6	403	KC Tamalanrea	416	501	83%
7	221	KC Sidrap	180	224	80%
8	195	KC Sengkang	187	234	80%
9	64	KC Pare-Pare	140	180	78%
10	225	KC Sungguminasa	328	426	77%
11	187	KC Palopo	238	311	76%
12	216	KC Kolaka	182	243	75%
13	281	KC Langgur	48	64	75%
14	1	KC Ambon	294	403	73%
15	224	KC Maros	173	240	72%
16	111	KC Watampone	159	223	71%
17	326	KC Bau-bau	99	150	66%
18	219	KC Pinrang	117	184	64%
19	118	KC Watansoppeng	191	302	63%
20	240	KC Bantaeng	44	70	63%
21	250	KC Takalar	82	131	63%
22	222	KC Barru	89	146	61%
23	218	KC Mamuju	208	342	61%
24	223	KC Pangkep	75	125	60%
25	641	KC Masamba	239	399	60%
26	1059	KC Pulau Aru	26	44	59%
27	257	KC Benteng Selayar	30	52	57%
28	252	KC Jeneponto	88	157	56%
29	253	KC Bulukumba	73	132	55%
30	259	KC Polewali	97	191	51%
31	260	KC Masohi	51	105	49%
32	643	KC Saumlaki	23	50	46%
33	220	KC Enrekang	39	87	45%
34	232	KC Rantepao	69	156	44%
35	47	KC Majene	26	69	38%
36	258	KC Sinjai	47	126	37%
37	217	KC Raha	28	100	28%
Grand Total			7,539	9,886	76%

Sumber : Bank Rakyat Indonesia RO Makassar

Data di atas menunjukkan bahwa dari 37 jumlah Kantor Cabang bawahan dari *Regional Office* Makassar menghasilkan jumlah Realisasi sebesar 7,539 User sedangkan target RKA sebesar 9,886 User dengan total pencapaian sebesar 76%. hanya satu kantor cabang yang mencapai posisi pada produktivitas dengan baik yaitu KC Kendari By Pass yaitu dengan 107% disusul dengan KC Ahmad Yani yang hampir mencapai target. Hal ini menunjukkan bahwa BRI *Regional Office* Makassar tidak mencapai target yang ditetapkan, terdapat 35 kantor cabang lainnya masih mengalami pemburukan atau belum mencapai target. Dengan demikian BRI *Regional Office* Makassar belum menghasilkan pencapaian dengan baik atau belum tumbuh di tahun 2024 hanya memberikan pencapaian penggunaan user 76% pada produk layanan Qlola. Peran *Marketing Funding* dalam mencapai tujuan utama bank dalam bersaing, yaitu menumbuhkan kembangkan kesadaran nasabah terhadap produk yang ditawarkan, membangun mindset dan kepercayaan nasabah pada citra bank atas produk ditawarkan, mendorong antusias melalui artikel pada kegunaan manfaat suatu produk, memberikan informasi kepada nasabah tentang aktivitas dan program kerja yang berkaitan dengan layanan Bank, agar tercapai publisitas positif di masyarakat dan *public*, membina dan mempertahankan citra bank baik dari segi kuantitas maupun kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah.

Berikut disampaikan data pada Bank BRI *Regional Office* Makassar yaitu Target dan Pencapaian Individu *Marketing Funding* RO Makassar selama setahun pada tahun 2024.

Tabel 1.2
Data Target dan Pencapaian Individu *Marketing Funding* RO
Makassar 2024

BOBOT	KETERANGAN	BOBOT	TARGET INDIVIDU	TARGET POSISI	PENC 2024	% PENC	% BOBOT
40%	Penc Vol Casa	40%	19,003	41,949	30,340	72.3%	28.9%
20%	Penc Rek Casa (Unit)	20%	2,107	3,628	2,083	99.3%	19.9%
25%	Jumlah Populasi EDC & QRIS (Unit)	25%	80	80	97	110.0%	27.5%
15%	Jumlah Populasi QLOLA	15%	8	6	13	74.4%	11.0%
Total Pencapaian						70.40%	87.30%

Sumber : Bank Rakyat Indonesia RO Makassar

Dari data di atas diketahui bahwa pencapaian pada tahun 2024 dari empat segmen target kerja, menunjukkan bahwa posisi target dan pencapaian individu yang diperoleh *Marketing Funding* BRI *Regional Office* belum tercapai, masih ada 2 segmen yang belum memenuhi target. Data pencapaian volume casa sebesar 72,3% masih ada pemburukan dengan menghasilkan 30.340 casa dengan pencapaian bobot 28.9%. Data pencapaian segmen Rekening Casa (Unit) dan Segmen Populasi EDC dan QRIS menunjukkan hasil data mengalami pencapaian yang baik melebihi target yang telah ditetapkan, tumbuh sebanyak 1,545 rekening casa dengan pencapaian 99.3% dan EDC serta QRIS 17 pencapaian sebesar 110% sedangkan Qlola pencapaian masih sangat rendah sebesar 74.4%. Dengan demikian *Marketing Funding* BRI *Regional Office* Makasar belum menghasilkan pencapaian maksimal masih terdapat segmen yang belum mencapai target secara keseluruhan hanya memberikan kontribusi sebesar 74,4%.

Dalam membangun suatu hubungan kepercayaan dengan nasabah, *Marketing Funding* memang membutuhkan sikap yang komunikatif dan tidak

pasif, utamanya dalam memasarkan produk dan jasa bank. Maka dari itu diperlukan strategi dalam meyakinkan nasabah agar tujuan yang diinginkan Perusahaan dapat tercapai dan karyawan dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. Selain itu dengan didukung nasabah yang loyal, *BRI Regional Office* Makassar diharapkan bukan hanya mampu secara aktif dalam memilih dan mengakuisisi nasabah baru, melainkan juga dapat menghadapi pangsa pasar dengan persaingan yang semakin meningkat.

Dengan hadirnya produk Qlola diharapkan efektif dan efisien dalam membantu atau mempermudah nasabah dalam mengakses layanan keuangan untuk menunjang peningkatan perekonomian masyarakat dalam mendukung program *transformasi Digital* yang ditetapkan perusahaan. Dengan dilakukannya transformasi digital dengan strategi *hybrid* yang dilakukan, besar harapan pada pemanfaatan layanan produk QLOLA akankah mampu menarik perhatian nasabah untuk dapat digunakan dengan baik, dengan harapan semakin baik layanan produk akan semakin nyaman memberikan kemudahan nasabah untuk menjalani bisnis yang dimiliki dan secara tidak langsung nasabah mau menyimpan Tabungan sebanyak banyaknya.

Berdasarkan latar belakang diatas yang telah dijabarkan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Bisnis Proses *Funding Transaction* Berbasis Transformasi Digital Pada Karyawan *Relationship Manager Funding Transaction BRI Regional Office 15 Makassar*”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana bisnis proses yang tepat diterapkan *Marketing Funding* untuk mencapai transformasi digital yang dilakukan pada BRI dibawah kewenangan *Regional Office* 15 Makassar?
2. Bagaimana Strategi *Marketing Funding* yang sebaiknya diterapkan pada BRI *Regional Office* 15 Makassar untuk mencapai target pada implementasi transformasi digital?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari penjabaran latar belakang di atas, maka tujuan yang ingin dicapai Penelitian ini untuk menganalisis strategi transformasi digital yang diterapkan oleh BRI *Regional Office* Makassar dalam mengimplementasikan transformasi digital. Fokus penelitian ini meliputi:

1. Untuk menganalisis Bisnis proses yang tepat Funding BRI *Regional Office* Makassar yang di implementasikan pada BRI *Regional Office* 15 Makassar.
2. Untuk menganalisis Strategi yang tepat dilakukan *Marketing Funding* BRI *Regional Office* 15 Makassar serta menguji pencapaian implementasi Transformasi Digital untuk mencapai target.

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

1. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan penambah wawasan tentang penerapan perencanaan dan penentuan strategi usaha dengan metode SOAR untuk menentukan strategi pengembangan dan mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Penelitian ini dapat menambah khassanah keilmuan dalam bidang pengembangan bisnis perbankan dengan penggunaan Transformasi Digital (Qlola) dalam pertumbuhan pencapaian *Marketing Funding* dan bermanfaat bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin meneliti masalah yang sama dengan peneliti lakukan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Hasil Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi BRI *Regional Office* Makassar, terkhusus pada Divisi RM *Funding Transaction* dalam perencanaan penentuan strategi yang tepat untuk mencapai target degan implementasi transformasi digital yang telah ditetapkan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan manfaat bagi BRI *Regional Office* Makassar, agar dapat mengambil keputusan serta

merumuskan strategi dengan menggunakan analisis SOAR, 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 “Analisis Bisnis Proses *Funding Transaction* Berbasis Transformasi Digital Pada Karyawan *Relationship Manager Funding Transaction* BRI *Regional Office* 15 Makassar.

Transformasi Digital dipilih karena sejalan dari Visi BRI dan juga target yang ingin dilakukan oleh BRI dan mampu mencapai target. Adapun variabel yang menyangkut untuk bisa mencapai implementasi Transformasi digital dengan baik dari BRI yaitu Strategi *Marketing Funding* dan memfokuskan pada program Transformasi Digital 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, instrumen 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 tentang variabel-variabel penting dalam penelitian secara detail 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, Transformasi Digital, *Marketing Funding Transaction*, Analisis SWOT, Matrik SWOT, Matriks IFAS-EFAS, matrik TOWS, matrik IE, matrik QSPM dan Analisis SOAR.

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

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 Transformasi Digital

Definisi yang dapat disimpulkan pada penelitian Oktavenus (2019), bahwa transformasi digital merupakan keterampilan digital dalam penggunaan teknologi yang dimaksudkan untuk mewadahi atau memfasilitasi inovasi, kreatifitas serta mendorong perubahan dalam bidang setiap aspek-aspek kehidupan manusia.

Transformasi digital adalah suatu penerapan teknologi untuk membangun suatu model bisnis, proses, perangkat lunak, dan system baru yang menghasilkan pendapatan yang lebih menguntungkan, memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar serta berkelanjutan, dan efisiensi yang lebih tinggi (Schwertner 2017)

Menurut ismail etal (2018), Transformasi digital merupakan proses perusahaan di mana menyatukan beberapa teknologi digital terbaru, dilakukan peningkatan dengan berbagai konektivitas dengan tujuan untuk mencapai dan mendapatkan kinerja yang baik, unggul dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dengan mengubah beberapa dimensi bisnis seperti model bisnis, pengalaman pelanggan (terdiri dari produk yang diaktifkan secara layanan dan digital), dan secara bersamaan berdampak pada orang (termasuk bakat keterampilan dan budaya) dan jaringan (termasuk seluruh sistem nilai).

Transformasi digital mewajibkan Perusahaan untuk mampu menangani perubahan menjadi lebih baik secara menyeluruh, pada dasarnya membuat perubahan tersebut sebagai kompetensi inti karena perusahaan merupakan menjadi ujung yang digerakkan oleh konsumen. Kelincahan seperti itu akan memfasilitasi inisiatif digitalisasi yang sedang berlangsung (Bloomberg 2018).

Deloitte (2018) menyampaikan bahwa transformasi digital adalah penggunaan teknologi yang secara brutal atau radikal meningkatkan kinerja suatu Perusahaan atau jangkauan suatu teknologi. Dalam bisnis yang ditransformasikan secara digital, memungkinkan proses yang lebih baik, melibatkan keterampilan, dan *role* bisnis baru.

Transformasi digital yang diperkenalkan oleh Vial, (2021) merupakan sebuah alur yang memiliki tujuan untuk mendorong organisasi untuk melangkah maju dengan menggunakan perubahan yang memberikan dampak positif pada karakter, kualitas maupun substansi dalam memadukan informasi, komputer, serta teknologi dalam konektivitas. Hal ini menunjukkan jika transformasi digital akan mengelilingi serta akan memberikan perubahan secara positif pada keseluruhan aspek kehidupan operasional bisnis, karena transformasi digital terjadi akibat fenomena bukan eksponensial.

Paavola et al., (2017) menyebutkan jika transformasi digital perlu menggunakan teknologi digital terbaru dalam menciptakan perubahan yang memberikan dampak kepada perusahaan, kemudian mampu menjamin kepuasan pelanggan dengan merubah strategi pemasaran serta membentuk model bisnis baru. Ada tiga indikator transformasi digital, Menurut Stich et al. (2020) yaitu:

1. Resources (Sumber Daya) yaitu kekuatan struktural menggabungkan semua fisik aset seperti mesin, barang, bangunan dan infrastruktur lainnya dari sebuah perusahaan.

2. *Information system* (sistem informasi) berarti semua sistem aplikasi bisnis yang dikelola oleh IT departemen atau departemen lain.
3. Gabungan dari *culture* (budaya) dan *organization structure* (struktur organisasi) menjadi satu. Mewakili semua tindakan untuk mengatur Kembali tugas, untuk mengembangkan orang dan berhasil mendorong perubahan digital.

Transformasi Digital menghasilkan Perusahaan yang berbeda secara kualitatif di mana transformasi tidak hanya internal namun tetapi juga mencerminkan digital menjadi bagian unsur intrinsik dari suatu proposisi nilai, penawaran, dan identitas Perusahaan yang menjelaskan perlunya mengkonfigurasi ulang pola perubahan pikir Perusahaan untuk mengatasi masalah generativitas dan perubahan struktur internal (Baiyere et al., 2020).

Berdasarkan pemaparan penuturan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi transformasi digital merupakan proses Perusahaan dalam mencapai tujuan, kinerja, serta meningkatkan daya saing melalui pemanfaatan digital untuk membantu memfasilitasi strategi yang dirancang maupun perubahan yang diinginkan oleh suatu Perusahaan melalui teknologi digital.

Indikator

Holmstrom (2021) menyebutkan bahwa indikator-indikator yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran transformasi digital adalah yaitu *technologies, activities, boundaries, dan goals*. Selanjutnya Capgemini (2015) menyatakan bahwasannya terdapat empat tahapan-tahapan dalam mengukur

transformasi digital yaitu *Stalling stage*, *initiating stage*, *Engaging stage* dan *self-reinforcement stage*.

Stalling stage adalah fase yang tidak fleksibel, dan tidak mampu memberikan hasil. Selanjutnya, *initiating stage*, Dimana organisasi memulai melakukan pengembangan kemampuan digital melalui investasi dalam pengetahuan dan hubungan yang baru. *Engaging stage*, adalah fase Dimana organisasi memiliki berbagai kemampuan digital, dan melaksanakan pengembangan kolaborasi diseluruh organisasi. Terakhir, *self-reinforcement stage*, fase yang Dimana organisasi menjadi sangat fleksibel, mampu melaksanakan reorganisasi dan/atau pengorganisasian mandiri dengan cepat dan tepat.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menggunakan indikator dari kontic & Vidicki (2018) yaitu pola pikir digital, praktik, bakat, dan integrasi akses data. Indikator-indikator ini telah digunakan oleh beberapa penelitian seperti Mhlugun (2019), stjepic (2020), dan Marx & Uebernickel (2021), Badru Tamam (2022).

2.1.4 QLOLA (*Integrated Corporate Solution Platform*)

Qlola BRI merupakan sebuah *Integrated Corporate Solution* dari BRI yang dapat memudahkan nasabah dalam mengakses berbagai layanan produk BRI hanya dengan log in (*single sign on*).

Qlola BRI ditujukan untuk memudahkan nasabah korporasi dalam mengoptimalkan bisnis dan juga mendukung koneksi antara nasabah Indonesia

maupun nasabah kantor cabang luar negeri (KCLN). QLola juga terkoneksi dengan kantor cabang BRI luar negeri khususnya Singapura dan Timor Leste.

Platform yang dilengkapi dengan sejumlah fitur unggulan yang mendukung layanan korporasi, seperti *Cash management*, *Trade finance*, *Supply chain Management*, *Investment Services*, *Foreign Exchange*, *Financial Dashboard*, dan layanan lainnya yang dapat mengoptimalkan transaksi bisnis. (CNBC 2024).

Fitur Unggulan QLola by BRI

Berikut beberapa fitur unggulan QLola by BRI yang bisa dinikmati oleh pengguna dalam mengakses layanan perbankan untuk kepentingan bisnisnya.

1. *Financial Dashboard*

Bagi nasabah korporasi, *monitoring* keuangan perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu, QLola by BRI dilengkapi dengan fitur *Financial Dashboard* yang dapat memudahkan nasabah dalam melakukan *monitoring* keuangan perusahaan melalui tampilan *real time balance*, *balance history*, serta *transaction history*. Selain itu, fitur ini juga menampilkan halaman '*Financial Report*' yang memungkinkan nasabah untuk mengunduh ringkasan aktivitas transaksi keuangan, baik uang masuk atau uang keluar (rekening koran) secara periodik.

2. *Cash and Trade*

Fitur unggulan QLola BRI lainnya yakni fitur *Cash and Trade*. Fitur ini terdiri dari beberapa menu, seperti menu *cash management*, *trade finance*, dan *bank guarantee*. Beberapa menu tersebut memungkinkan nasabah

memperoleh informasi keuangan, melakukan transaksi serta melakukan berbagai aktivitas layanan perbankan lainnya, seperti cek saldo, transfer, hingga pembayaran tagihan dan pajak.

3. *Supply chain Management*

Supply chain Management merupakan layanan berbasis *invoicing* untuk memenuhi kebutuhan *supply chain* nasabah dan mengelola tagihan korporasi yang bisa dilakukan secara *online*.

4. *Investment Services*

Investment Service merupakan layanan investasi yang tersedia di platform ini. Hal ini sejalan dengan penyelenggaraan Program Pensiun dari DPLK BRI bagi peserta korporasi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pekerja perusahaannya. *Custody* BRI menawarkan jasa penitipan dan administrasi surat-surat berharga. Selain itu, Kustodian BRI juga nantinya dapat mewakili nasabah dalam Rapat Umum Pemegang Saham dan Obligasi terkait efek yang dimiliki oleh nasabah.

5. *Foreign Exchange*

Layanan unggulan lainnya yang ada di platform QLola by BRI adalah *Foreign Exchange*. Layanan ini memungkinkan nasabah mengetahui informasi perubahan kurs mata uang asing secara *real time*, informasi produk *treasury*, informasi *news terupdate*, serta informasi harga *bond* ritel. Lewat layanan ini, nasabah juga dapat melakukan aktivitas jual beli mata uang asing dengan *Dealer Profesional Treasury* BRI serta melakukan kalkulasi *hedging* dan *rate* dengan sub-fitur kalkulator.

6. *Remittance Tracker*

Platform QLola by BRI adalah *Remittance Tracker*. Fitur ini memungkinkan nasabah melakukan *tracking* status transfer valas yang dilakukan. Nasabah dapat memasukkan 'Kode *Tracking*' (UETR) yang terdiri dari kombinasi 36 karakter pada instruksi pembayaran menggunakan SWIFT dalam *barcode* nota transaksi untuk melihat status transfer valas yang sudah dilakukan.

7. *Open API Services*

Open API Service merupakan layanan yang menghubungkan sistem perusahaan nasabah dengan produk layanan BRI melalui koneksi API (BRIAPI).

8. *Cash Card*

Cash Card merupakan fitur *monitoring* transaksi yang bisa dilakukan nasabah melalui media *Cash Card* dan *virtual account*. Melalui fitur ini, nasabah juga dapat memperoleh informasi terkait *merchant monitoring* dengan detail informasi seperti *transaction report* hingga *settlement report*.

9. Layanan Lainnya

Fitur ini berisi halaman informasi profil seluruh anak perusahaan yang tergabung dalam BRI Group.

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 bersaingnya. 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 di luar 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

IFAS	EFAS	<i>STRENGTH (S)</i> Kekuatan-kekuatan internal	<i>WEAKNES (W)</i> Kelemahan – kelemahan internal
<i>OPPORTUNITIES(O)</i> Peluang-peluang eksternal		Strategi (SO) Menciptakan strategi dengan cara menggunakan segala kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dimanfaatkan peluang	Strategi (WO) Menciptakan strategi 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: Ranguti (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.

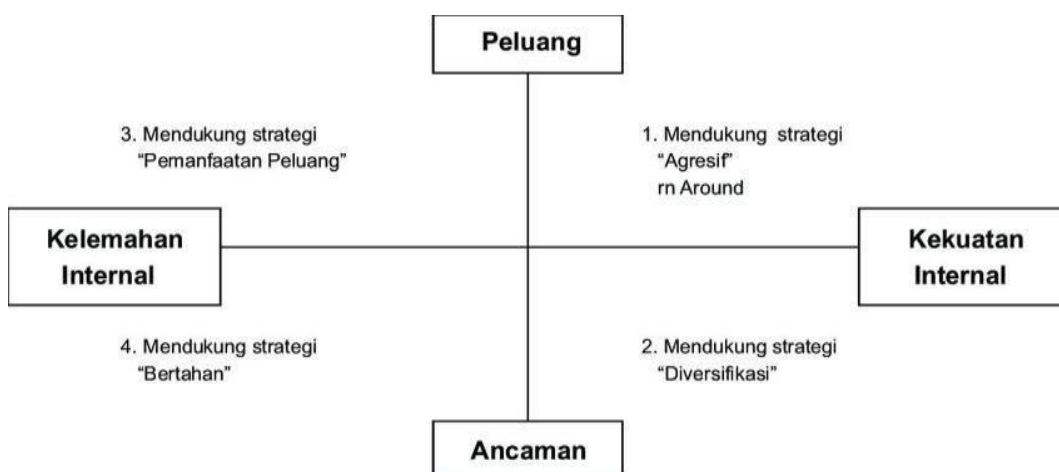
Menurut Syah (2023:146) matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan- peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman) yang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

- Faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman disusun pada kolom 1.
- 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.
- 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

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 alternatif 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. Matrik 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 (I Nengah Widiana Putra, 2019)yaitu :

1. 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.

2. 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.
3. 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 :

		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 Strategi Korporat

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi 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.

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, 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 *competithit posltion* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang tardapat 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 :

Nilai 1 = tidak menarik

Nilai 2 = agak menarik

Nilai 3 = cukup menarik

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 alternatif.

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 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 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 2.5 Peneliti Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Lina Fatimah Lishobrina (2022)	Analisis implementasi digital transformation strategy pada bank rakyat Indonesia (studi kasus bank rakyat indonesia kantor wilayah denpasar)	SWOT	Hasil menunjukkan dari metode QSPM total skor kemenarikan (TAS) eksternal > dari TAS faktor internal.
Nindya Ayu Wigi Trisnaningrum (2024)	Mendorong Transformasi Digital Melalui penggunaan Aplikasi Brimo pada BRI Cabang Krian	SWOT	Secara Keseluruhan Aplikasi BRImo diterima oleh masyarakat dan berperan penting dalam mendukung tranafomasi.
Ridha Shavira Nur Fadilah (2021)	Strategi <i>Marketing Funding</i> Dalam Meningkatkan Jumlah Nasabah Produk Tabungan Britama Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Pesero) Tbk Kantor Cabang Surabaya Pahlawan	SWOT	melakukan strategi-strategi berikut ini: sudah membuat produk tabungan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, harga yang ditawarkan untuk setiap produknya tidak mahal, sudah melakukan promosi baik penyebaran brosur, personal selling, grebeg pasar.
Badru Tamam (2022)	Pengaruh modal intelektual, transformasi digital dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan	Kuantitaif	Hasil menunjukkan bahwa seluruh variable mempengaruhi keunggulan kompetitif berkelanjutan secara positif dan signifikan.

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	lingkungan dinamis sebagai variable moderasi		
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 analisis pada matrik QSPM menghasilkan nilai dominan TAS 7,712 adalah memanfaatkan training centre, memanfaatkan dukungan pemerintah, dan selalu mengikuti <i>trend</i> 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 <i>growth and build</i> . Dari hasil QSPM bahwa strategi prioritas dengan total attractive score (TAS) tertinggi 5,946.