

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masalah perbankan memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Fungsi perbankan yang menyediakan layanan finansial meliputi simpanan, pinjaman serta investasi yang dapat meningkatkan perekonomian dalam suatu negara. Sektor Industri perbankan menjadi tulang punggung bagi perekonomian di Indonesia untuk menyediakan sumber daya keuangan dan mendukung sektor lainnya (Iskandar, 2024).

Keberadaan perbankan yang mampu mendorong aktivitas ekonomi maka perlu ditunjang oleh adanya kemajuan teknologi dalam revolusi industri 4.0, setiap bank perlu menggunakan digitalisasi guna dapat memberikan layanan kepada masyarakat, yang pada gilirannya untuk mempermudah transaksi bank. Perkembangan teknologi dalam bisnis perbankan yang telah memberikan peluang dan tantangan, perlu adanya perbaikan keamanan sistem dan pengembangan fitur (Salsabila, 2024).

Tantangan yang dihadapi oleh bank adalah rendahnya teknologi informasi dan komunikasi, namun memiliki peluang untuk berinovasi dalam pengelolaan produk berbasis teknologi (Apriyanti, 2019). Revolusi industri 4.0 bagi setiap sektor perbankan di Indonesia dituntut untuk beralih ke layanan digitalisasi perbankan melalui inovasi teknologi informasi, guna dapat mendorong pertumbuhan ekonomi, di Indonesia (Zulfahmi *et al.*, 2023). Salah satu upaya untuk mengatasi rendahnya teknologi informasi dan komunikasi di sektor

adalah transformasi digital, karena dapat meningkatkan daya saing dan sipasi perubahan ekonomi dan global (Machkour dan Abriane, 2020). pengelolaan bisnis perbankan di Indonesia sudah menjadi tuntutan yang



strategis untuk dapat lebih relevan dan inovatif di tengah-tengah lingkungan bisnis yang dinamis (Ardianto *et al.*, 2024).

Upaya untuk menghadapi pasar yang kompetitif, bank dituntut untuk dapat merencanakan berbagai layanan sejalan dengan perkembangan perbankan, sehingga tidak hanya menjadi keunggulan pasar melainkan juga dapat menjadi tantangan terbesar di masa akan datang (Mekinić, 2019). Penerapan transformasi digitalisasi yang telah memberikan keuntungan pada keberlanjutan bisnis bagi suatu usaha (Lingyan *et al.*, 2021).

Pentingnya transformasi digital, sangat diperlukan adanya perubahan ke sistem baru, meskipun karyawan membutuhkan untuk beradaptasi, hal ini sangat membantu untuk keamanan dalam manajemen perusahaan (Alodat *et al.*, 2023). Alasan perusahaan beralih ke transformasi digital, karena diharapkan dapat mengoptimalkan keuntungan bagi perusahaan yang pada gilirannya dapat memajukan industri perbankan (Siswanti *et al.*, 2024).

Peranan transformasi digital memiliki potensi dalam meningkatkan efisiensi operasional, menyederhanakan prosedur, meminimalkan penggunaan sumber daya bagi perusahaan, sehingga berdampak untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan melalui transparansi dan akuntabilitas (Sama *et al.*, 2021). Organisasi dapat mengadopsi teknologi digital guna dapat berkomunikasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dan efektif, yang pada gilirannya akan mengatasi masalah sosial seperti keragaman, inklusi dan praktik etis.

Adopsi strategi integrasi dapat memfasilitasi kemajuan masa depan yang kokoh bagi kedua bisnis dan masyarakat secara keseluruhan (Han *et al.*, 2023).

Menurut Katsamakos (2022); Mavlutova *et al.*, (2023) yang mengemukakan bahwa



transformasi digital dapat memberikan keuntungan untuk mempengaruhi operasi bagi perusahaan, selain itu transformasi digital dapat memberikan manfaat sosial dalam meningkatkan inklusi keuangan dengan

menawarkan produk keuangan yang lebih personal dan saluran digital yang dapat diakses.

Pentingnya transformasi digital merupakan salah satu langkah strategis yang dilakukan termasuk dalam *roadmap* digital di Indonesia, khususnya dalam periode 2023-2024 yang berfokus pada 4 sektor strategis yaitu infrastruktur, pemerintahan, ekonomi dan masyarakat digital (Satrio *et al.*, 2022). Transformasi digital telah menjadi kebutuhan pada berbagai sektor perbankan, namun menghadapi tantangan seperti keamanan data dan privasi, regulasi teknologi finansial baru, serta perubahan perilaku konsumen dalam transaksi keuangan pada sektor perbankan (Lestari *et al.*, 2024). Upaya untuk mengatasi permasalahan terkait dengan transformasi digital pada sektor perbankan, diperlukan adanya strategi transformasi digital.

Strategi transformasi digital di sektor perbankan sangat penting untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional serta memastikan keamanan yang kuat dan mendorong inovasi (Malasriganga dan Shalini, 2024). Upaya dalam mengimplementasikan strategi transformasi digital maka perlu dilakukan penentuan strategi transformasi digital melalui analisis SWOT, hal ini sesuai dengan penelitian Siregar dan Rahmayati (2023) yang penelitiannya menemukan bahwa strategi transformasi digital dapat mendukung perbankan untuk meningkatkan daya saing, namun membutuhkan investasi teknologi pengembangan SDM yang lebih optimal,

Handayani dan Anisa, (2023) yang dalam penelitiannya menyoroti mengenai tantangan seperti kebutuhan koneksi internet yang andal dan ancaman serangan *cyber*. Dengan menggunakan pendekatan SWOT, strategi yang



ndasikan adalah memperkuat promosi untuk membangun kepercayaan, memperluas kemitraan dan terus mengembangkan layanan digital dalam meningkatkan pengalaman pengguna.

Berdasarkan hasil penelitian Siregar & Rahmayati (2023) yang membedakan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah menekankan penentuan strategi transformasi digital pada Bank Sulselbar yang berupaya untuk memahami bagaimana bank ini dapat memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan daya saingnya.

Hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, jika dibandingkan dengan peneliti sebelumnya maka yang menjadi riset gapnya adalah masih kurangnya peneliti sebelumnya yang melakukan penelitian mengenai strategi transformasi digital pada Bank Sulselbar, sehingga hal ini sangat diperlukan dalam mengisi celah penelitian guna dapat mengeksplorasi bagaimana peran analisis SWOT dapat menentukan strategi transformasi digital pada sektor perbankan.

Transaksi perbankan digital di Indonesia mengalami peningkatan, hal ini sesuai dengan data perkembangan transaksi digital perbankan tahun 2020 – 2024, sebagai berikut :

Tabel 1.1
Perkembangan Transaksi Digital Perbankan Indonesia
Tahun 2020 - 2024

Tahun	Nilai transaksi (Rp Triliun)	Volume transaksi (Juta)
2020	27.547.29	4.960.86
2021	40.853.12	7.772.51
2022	51.532.64	12.167.85
2023	58.478.24	31.960.00
2024	87.000.00 ^{*)}	43.500.00

Sumber : Data Sekunder, 2024

^{*)} Rp87 kuadratriliun diubah satuannya triliun yakni Rp87.000 triliun

Tabel 1.1. yakni terkait dengan data yang tersedia mengindikasikan bahwa angka nilai dan volume transaksi dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 menunjukkan pertumbuhan yang sangat tinggi, hal ini dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 dengan nilai transaksi tercatat sebesar Rp27.547,29 triliun



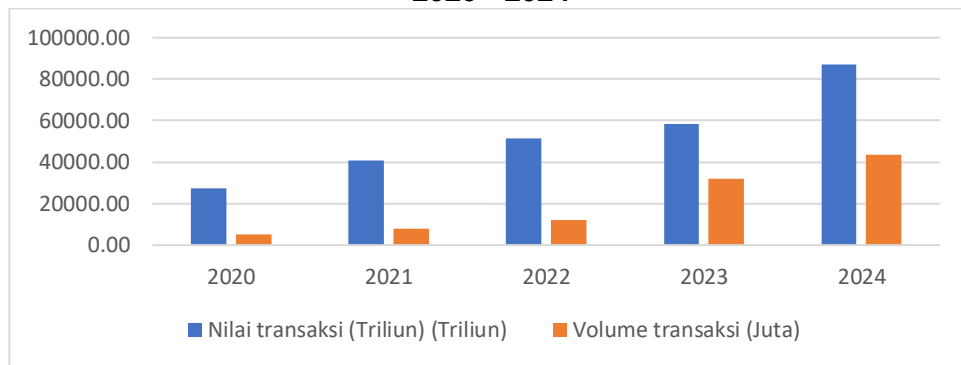
dengan volume transaksi mencapai 4.960,86 juta. Nilai ini terus meningkat pada tahun 2021 sebesar Rp40.853,12 triliun dan tahun 2022 meningkat sebesar Rp51.532,64 triliun. Pertumbuhan ini mencerminkan adanya peningkatan aktivitas transaksi yang cukup stabil. Sedangkan dalam tahun 2023 bahwa dengan nilai transaksi kembali naik menjadi Rp58.478,24 triliun yang meskipun laju pertumbuhannya relatif kecil dibandingkan dari tahun sebelumnya. Namun untuk tahun 2024 terjadi lonjakan kenaikan yang tinggi yaitu dengan nilai transaksi mencapai Rp87.000 triliun (atau sama dengan Rp87 kuadratriliun).

Kemudian volume transaksi juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yaitu untuk tahun 2020 sebesar 4.960,86 juta, tahun 2021 volume transaksi meningkat menjadi 7.772,51 juta dan tahun 2022 terus naik menjadi 12.167,85 juta. Pada tahun 2023 mencatat lonjakan volume transaksi mencapai 31.960 juta, mengindikasikan adanya peningkatan yang sangat tinggi dalam aktivitas transaksi. Sedangkan dalam tahun 2024 bahwa volume transaksi masih menunjukkan pertumbuhan dengan jumlah sebesar 43.500 juta. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa transaksi digital atau sistem pembayaran mengalami perkembangan pesat dalam 5 tahun terakhir (2020-2024).

Untuk lebih jelasnya dapat disajikan diagram batang mengenai perkembangan transaksi digital dan volume transaksinya tahun 2020-2024, sebagai berikut :



**Perkembangan Transaksi Digital Perbankan Indonesia
2020 - 2024**



Gambar 1.1
Perkembangan nilai dan volume transaksi perbankan digital

Bank Sulselbar memiliki beberapa kekuatan yang dapat mendukung implementasi strategi transformasi digitalnya yaitu memiliki basis nasabah yang solid, yang dapat menjadi pondasi kuat untuk memperluas penetrasi layanan digital. Selain itu, jaringan cabang yang luas di wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat dapat menjadi keunggulan dalam menghadirkan layanan yang lebih dekat dengan nasabah, sementara potensi untuk meningkatkan efisiensi operasional melalui otomatisasi dan digitalisasi proses dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas.

Tabel 1.2
Perkembangan Transaksi Digital di Bank Sulselbar
2020 – 2024

	2020	2021	2022	2023	2024
Volume Transaksi (Ribu)	2.118	3.842	5.980	8.388	12.592
Nilai Transaksi (Rp Juta)	1.784	3.217	4.897	7.000	11.342

Sumber : Bank Sulselbar: Data Diolah



Transaksi digital di Bank Sulselbar menunjukkan tren positif dalam 5 (lima) tahun terakhir. Salah satu pendorong utama pertumbuhan ini adalah perkembangan teknologi yang semakin canggih dan mudah diakses. Digitalisasi di industri perbankan membuka banyak peluang untuk meningkatkan efisiensi dalam bertransaksi, sehingga banyak nasabah memilih transaksi secara digital daripada bertransaksi secara konvensional di kantor cabang Bank atau ATM.

Beberapa tantangan yang dihadapi oleh Bank Sulselbar dalam transformasi digitalnya yaitu infrastruktur teknologi yang terbatas, sehingga mempengaruhi skalabilitas dan fleksibilitas operasionalnya yang dapat memperlambat kemampuan untuk mengadopsi teknologi terbaru dan mengembangkan solusi digital yang inovatif. Selain itu, skala operasi Bank Sulselbar yang relatif kecil, karena hanya fokus pada wilayah operasional yang terbatas pada daerah tertentu. Hal ini berarti jangkauan geografis Bank Sulselbar lebih kecil dibandingkan bank – bank nasional, sehingga potensi pasar yang dapat dijangkau juga lebih terbatas.

Skala operasi yang kecil juga berdampak pada keterbatasan modal dan sumber daya yang dimiliki Bank Sulselbar. Dengan modal yang terbatas, Bank Sulselbar kemungkinan kesulitan untuk melakukan investasi besar dalam infrastruktur teknologi, pengembangan produk baru dan peningkatan kualitas layanan. Keterbatasan sumber daya manusia, terutama terampil dalam teknologi dan inovasi, juga dapat menjadi hambatan untuk mengadopsi perubahan dan kemajuan yang dibutuhkan untuk bersaing di era digital.

Masalah yang dialami oleh Bank Sulselbar dalam strategi transformasi digital adalah tantangan mengintegrasikan teknologi yang beragam. Bank perlu menyelaraskan berbagai sistem dan aplikasi yang sudah ada teknologi baru yang telah diadopsi, seperti integrasi antara *core banking* yang lama dengan platform digital yang baru seperti *mobile banking*,



internet banking dan sistem pembayaran elektronik. Selain itu, integrasi sistem yang berbeda dapat meningkatkan risiko keamanan siber. Bank Sulselbar perlu memastikan bahwa semua sistem yang terintegrasi terlindungi dengan baik dari akses yang tidak sah, *malware* dan serangan siber lainnya.

Fokus utama dalam penelitian ini adalah menekankan strategi digitalisasi pada Bank Sulselbar, dengan layanan *mobile banking* sebagai alat utama untuk mengamati dan mengevaluasi efektivitas transformasi tersebut. Transformasi digital bukan lagi sebagai pilihan, melainkan kebutuhan yang mutlak bagi industri perbankan yang semakin terdigitalisasi, sehingga perlunya pihak perbankan untuk melakukan inovasi, guna dapat memberikan layanan yang efisien, aman dan mudah untuk diakses oleh nasabah.

Bank Sulselbar sebagai bank pembangunan daerah menghadapi tantangan tersendiri, sehingga strategi yang diambil menjadi sangat penting untuk dikaji secara mendalam. Elemen yang penting dalam penelitian ini adalah penggunaan layanan *mobile banking* sebagai instrumen utama untuk menganalisis bagaimana strategi transformasi digital itu dijalankan selama ini. *Mobile banking* dalam hal ini tidak hanya dipahami sebagai saluran layanan perbankan digital yang memudahkan nasabah, melainkan lebih dari itu, karena dianggap sebagai indikator keberhasilan strategi transformasi digital yang lebih luas.

Kemudian perlu ditambahkan bahwa dalam penelitian ini yang menempatkan *mobile banking* sebagai cerminan dari upaya transformasi digital, mencakup perencanaan strategis, pengembangan teknologi, penerimaan pasar dan hasil implementasi. Fokus ini menjadikan *mobile banking* sebagai faktor utama

engkaji keseluruhan dari proses transformasi digital yang berlangsung
ik Sulselbar.



Transformasi digital merupakan tuntutan strategis bagi perbankan daerah dalam menghadapi perubahan perilaku nasabah, disrupsi teknologi, dan dinamika industri keuangan yang semakin kompetitif. Dalam konteks tersebut, layanan *mobile banking* menjadi salah satu wujud nyata dari upaya digitalisasi yang tidak hanya mengubah cara layanan diberikan, tetapi juga mencerminkan kesiapan organisasi dalam beradaptasi terhadap tuntutan zaman. Dari uraian tersebut di atas maka hal ini yang menjadi alasan untuk dilakukan penelitian yang berjudul : **“Analisis Strategi Transformasi Digital melalui Layanan *Mobile Banking* pada Bank Sulselbar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor apa menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Bank Sulselbar menentukan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* ?
2. Faktor apa menjadi peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Bank Sulselbar menentukan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* ?
3. Bagaimana menentukan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* pada Bank Sulselbar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan, tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor faktor yang termasuk kekuatan dan kelemahan dimiliki oleh Bank Sulselbar menentukan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking*.



2. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor faktor yang termasuk peluang dan ancaman dimiliki oleh Bank Sulselbar menentukan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking*.
3. Untuk menentukan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* yang melalui Analisis SWOT dan QSPM pada Bank Sulselbar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Memberikan sumbangan konsep teoritis dalam manajemen strategi, khususnya penerapan Analisis SWOT dan QSPM menentukan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking*.
- b. Menjadi rujukan bagi peneliti lainnya dimasa akan datang dalam mengintegrasikan pendekatan Analisis SWOT dan QSPM untuk menentukan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* pada sektor perbankan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan sumbangan pemikiran kepada manajemen Bank Sulselbar mengenai strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* yang tepat melalui Analisis SWOT dan QSPM.
- b. Membantu manajemen Bank Sulselbar dalam pengambilan keputusan strategik untuk dapat menentukan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* yang tepat.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini mencakup beberapa tahap analisis dan penganalisisan strategi transformasi digital pada Bank Sulselbar.

Penelitian fokus pada mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* yang dimiliki oleh Bank



Sulselbar saat ini melalui analisis mendalam terhadap infrastruktur teknologi, kapasitas SDM dan integrasi sistem.

2. Penelitian mengeksplorasi peluang-peluang yang tersedia serta ancaman yang dihadapi oleh Bank Sulselbar menerapkan strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking*, termasuk faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi proses transformasi.
3. Penelitian mengidentifikasi dan menganalisis prototipe strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* yang dapat dikembangkan oleh Bank Sulselbar.
4. Penelitian memilih dan menganalisis strategi transformasi digital dalam layanan *mobile banking* yang paling tepat bagi Bank Sulselbar, dengan menimbang faktor-faktor seperti potensi pertumbuhan, risiko, dan kesiapan internal.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan terbagi ke dalam tujuh bab yang dapat diuraikan sebagai berikut

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keaslian penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi dan istilah, dan sistematika tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan dibahas mengenai landasan teoritis serta konsep yang menjadi dasar dalam penulisan tesis, serta kerangka analisis penelitian. Teori yang digunakan adalah definisi strategi, transformasi digital, Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*), matrik IFE dan EFE, matriks Internal-Eksternal (IE),



Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), dan *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bagian ini akan dijelaskan secara detail mengenai metode penelitian yang digunakan, sumber data yang digunakan, dan teknik analisis data yang dilakukan.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bagian ini akan membahas profil Bank Sulselbar secara rinci, termasuk gambaran umum perusahaan, kegiatan usaha, visi dan misi, struktur organisasi, serta model bisnis yang dijalankan saat ini. Kemudian akan dikemukakan hasil dari penelitian yang telah dianalisis menggunakan analisis SWOT, matrik IFAS dan EFAS, matriks Internal-Eksternal (IE), *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini mencakup pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB VI PENUTUP

Bagian ini akan mencakup kesimpulan dari bab-bab sebelumnya dan saran yang dapat diberikan kepada pihak terkait, terutama kepada manajemen tingkat atas Bank Sulselbar.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Tinjauan teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan analisis transformasi digital melalui layanan mobile banking pada Bank Sulselbar. Sehingga teori yang digunakan adalah strategi, transformasi digital, perencanaan strategi, analisis swot, QSPM, Analisis *Porter's Five Forces* dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Kajian teori merupakan landasan yang dijadikan pegangan dalam penulisan laporan penelitian. Teori yang ada didasarkan pada rujukan dan disusun sebagai tahapan-tahapan dalam menganalisis permasalahan. Secara garis besar tinjauan teori meliputi elemen-elemen dalam strategi transformasi digital, serta kajian studi terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dan penentuan analisis. Konsep teoritis adalah identifikasi teori-teori yang dijadikan sebagai landasan berpikir untuk melaksanakan suatu penelitian atau dengan kata lain untuk mendiskripsikan kerangka referensi atau teori yang digunakan untuk mengkaji permasalahan. Kajian teori dapat dilihat melalui uraian di bawah ini.

2.1.1 Definisi Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategos* atau *strategus*. *Strategos* berarti Jenderal tetapi dalam bahasa Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) yang mempunyai fungsi luas. Strategi dalam arti sempit berarti *the art of general* (seni Jenderal), karena Jenderal dianggap bertanggungjawab terhadap bawahannya, menang atau kalah. Jenderal membina dan memanfaatkan peluang-peluang yang kemungkinan diperoleh pasukannya yang.



Seiring dengan majunya peradaban manusia dan tingginya pengetahuan, maka berkembang pula definisi strategi dengan berbagai latar belakang sudut pandang. Strategi adalah suatu keterampilan bagaimana seorang manajer mendesain keputusan yang didasarkan pada sumberdaya perusahaan, nilai-nilai manajerial dan kemungkinan peluang tetapi juga tantangan dari lingkungan (Maklassa dan Nurbaya, 2023:76).

Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana tersebut meliputi tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif (Rusdiana, 2020:3).

Menurut Suwanda (2024:22) Strategi memiliki beberapa manfaat, diantaranya yaitu:

- a. Membantu organisasi untuk mencapai tujuannya: Strategi membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menyediakan arah dan panduan.
- b. Membantu organisasi untuk memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien: Strategi membantu organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien.
- c. Membantu organisasi untuk mengantisipasi perubahan: Strategi membantu organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal.

Strategi diartikan sebagai proses mengidentifikasi rencana seorang pemimpin senior yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan disertai

pendekatan atau upaya untuk mempersiapkan cara mencapai tujuan (Heriyati, 2022:2).



Strategi menurut Pahlevi dan Musa (2023:3) adalah sebuah keterampilan yang merencanakan sesuatu dengan skala besar yang berorientasi jangka panjang dengan memanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang menguntungkan dan ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Strategi adalah rencana jangka panjang yang digunakan untuk mencapai tujuan utama organisasi. Ini melibatkan pengambilan keputusan tingkat tinggi yang berfokus pada arah dan tujuan keseluruhan organisasi. Strategi berkaitan dengan "apa" yang ingin dicapai organisasi dalam konteks persaingan, sumber daya, dan peluang pasar (Riswanto *et al.*, 2024:3).

Strategi didefinisikan oleh Oktarini (2022:1) sebagai pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan, penulis memilih teori yang dikemukakan Rusdiana (2020:3) bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Tanpa strategi yang tepat, maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Sebaik apapun tujuan yang direncanakan, apabila tidak memiliki strategi yang tepat maka tidak akan tercapai. Strategi sebagai suatu rencana yang disusun oleh pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi



lankan oleh Bank Sulselbar sangat beragam, tetapi umumnya berfokus inovasi produk dan layanan, peningkatan kualitas layanan, perluasan pasar, peningkatan jumlah nasabah, serta penguatan *brand* dan kepercayaan publik. Selain itu,

bank juga menerapkan strategi pemasaran yang efektif, termasuk digitalisasi, untuk menjangkau lebih banyak nasabah dan meningkatkan loyalitas nasabah sebagai keunggulan kompetitif perusahaan.

2.1.2 Definisi Transformasi Digital

Digital transformation atau lebih dikenal juga dengan istilah transformasi digital merupakan segala jenis proses yang memanfaatkan teknologi digital yang sudah ada. Teknologi digital ini meliputi teknologi virtualisasi, komputasi bergerak (*mobile computing*), komputasi awan (*cloud computing*), integrasi semua sistem yang ada di organisasi, dan sebagainya. Beberapa pihak juga ada yang mengatakan bahwa transformasi digital dapat diberikan pengertiannya sebagai dampak yang dihasilkan dari melakukan pengkombinasian dari inovasi digital yang menghasilkan perubahan pada struktur, proses, nilai, posisi, dan ekosistem dalam suatu organisasi atau lingkungan di luar organisasi.

Secara sederhananya, pengertian dari transformasi digital adalah penggunaan teknologi dalam mentransformasikan proses analog menjadi digital. Seluruh bidang dalam kehidupan manusia telah mengalami digitalisasi. Transformasi digital ini sendiri telah mengacu pada cara teknologi melakukan revolusi pada bisnis dengan berbagai bidang teknologi yang baru seperti pembelajaran mesin (*machine learning*), *Big Data*, dan *Internet of Things* (IoT). Saat ini, hampir semua bisnis terlepas dari ukurannya telah bergantung pada data dan teknologi untuk beroperasi dengan lebih efisien dan memberikan nilai kepada pelanggan. Inisiatif transformasi digital sendiri memungkinkan organisasi untuk mendapatkan nilai dengan secara signifikan meningkatkan apa yang telah dilakukan sebelumnya, mendapatkan nilai dengan memperkenalkan hal-hal baru yang dilakukan, serta memastikan perusahaan dapat melakukan hal-hal baru dengan sangat baik. Sehingga dengan demikian, transformasi digital



dapat memperkenalkan pola pikir baru, budaya baru, struktur organisasi baru, prioritas baru, teknologi baru, serta risiko dan tantangan baru pada organisasi.

Konsep transformasi digital sendiri telah hadir sejak awal tahun 1990 melalui diperkenalkannya internet *mainstream*. Pada saat ini, digitalisasi telah menyentuh setiap sektor dalam kehidupan manusia. Adanya transformasi digital ini pada umumnya digunakan dalam konteks bisnis. Dengan melakukan pengenalan teknologi digital ini mampu memicu untuk melakukan penciptaan model bisnis baru dan aliran pendapatan yang baru. Teknologi yang baru-baru ini muncul adalah *Artificial Intelligence* (kecerdasan buatan atau AI), *cloud computing*, dan *Internet of Things (IoT)* yang dapat mempercepat proses transformasi. Teknologi pada dasarnya sama seperti manajemen data dan analitik yang dibutuhkan untuk melakukan analisa data dalam jumlah yang besar dan dapat dihasilkan dengan adanya transformasi digital.

Teknologi yang semakin marak pada saat ini menghasilkan berbagai macam produk yang sebelumnya di luar imajinasi manusia dan terwujud pada saat ini. Cara hidup manusia dipermudah dengan adanya transformasi digital. Berikut ini adalah perkembangan teknologi dalam beberapa sektor yang memengaruhi kehidupan manusia. Komunikasi. Dalam melakukan komunikasi, manusia telah dipermudah dengan adanya *smartphone* dan dukungan dari jaringan internet. Sangat terasa perbedaannya saat melakukan komunikasi dalam era digital ini. Saat ini, jarak pun bukan masalah untuk dapat berbincang dengan orang lain. Dalam era digital ini, streaming dan panggilan video sudah sangat mudah untuk digunakan dalam melakukan komunikasi dengan orang yang jaraknya jauh.

Transformasi digital sudah membuat kinerja perusahaan menjadi lebih an efektif tanpa membutuhkan lahan dan kantor banyak. Bisnis yang basis aplikasi juga semakin banyak dalam berbagai jenis layanan yang



disuguhkan. Transformasi digital dalam sektor bisnis ini dapat membuka banyak peluang bagi orang untuk ikut menikmati keuntungan dari transformasi digital.

Konsep transformasi digital secara umum adalah tentang mengadopsi teknologi untuk meningkatkan produktivitas, menciptakan nilai, dan meningkatkan kesejahteraan sosial (Ebert dan Duarte, 2018). Transformasi digital didefinisikan sebagai fenomena sosial atau evolusi budaya sebagai transisi mendasar masyarakat yang didorong oleh generasi digital pada masa dimana teknologi digital mengakar secara kuat dalam budaya dan kegiatan sehari-hari (Henriette *et al.*, 2018). Vial (2019) menyatakan bahwa transformasi digital adalah upaya meningkatkan entitas dengan menciptakan perubahan yang signifikan pada propertinya melalui gabungan teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas.

Menurut Libert *et al.* (2016) transformasi digital adalah perubahan yang berakar pada teknologi digital, membawa perubahan yang unik dalam operasi bisnis, proses bisnis, dan penciptaan nilai. Transformasi digital adalah sebuah evolusi dalam melibatkan sumber daya yang dimiliki termasuk pemanfaatan teknologi digital untuk menghasilkan suatu struktur, proses, nilai, posisi, maupun ekosistem dalam memberikan pengalaman yang baru. Transformasi digital adalah upaya kompleks berkelanjutan yang secara substansial dapat membentuk masyarakat dan kehidupan digital sebagai pengaruh yang diperoleh melalui penciptaan inovasi digital.

Pertumbuhan teknologi yang pesat memiliki dampak signifikan pada banyak organisasi. Menyesuaikan penggunaan teknologi digital dapat membantu organisasi untuk mendukung stabilitas keberlanjutan organisasional dan ngkan persaingan pasar. Transformasi digital yang menjadi tren di dunia dapat memberikan manfaat dan kemampuan strategis dalam tata organisasi dan manajemen organisasi (Barbosa *et al.*, 2020). Organisasi



turut mengambil langkah proaktif dengan menjelajahi teknologi digital guna meraih keuntungan dari transformasi operasional bisnis krusial, seperti produksi, struktur organisasi, dan manajemen bisnis. Dinamika ini konsisten mengarah kepada konsep transformasi digital (Novianto, 2023).

Transformasi digital merupakan perubahan signifikan dalam proses bisnis, struktur, dan implementasi sistem organisasi untuk meningkatkan kinerja dengan memanfaatkan media digital dan platform teknologi. Tidak hanya organisasi sektor swasta, teknologi digital juga secara signifikan mengubah rutinitas administrasi publik dan pemerintahan, serta lingkungan kerja dalam layanan public (Wirtz *et al.*, 2020). Ada beberapa manfaat dari transformasi digital di sektor publik. Pertama, dapat mempercepat proses pembuatan kebijakan dan meningkatkan kualitas layanan publik serta menciptakan pemerintahan yang berkolaborasi (Todisco *et al.*, 2021). Kedua, menciptakan tata kelola yang baik, menciptakan nilai publik, dan meningkatkan kinerja pemerintah (Sabani *et al.*, 2019). Ketiga, meningkatkan akses dan penyampaian informasi serta layanan pemerintah kepada warga, mitra bisnis, karyawan, lembaga lain, dan entitas pemerintah lainnya.

Dalam implementasi transformasi digital di sektor publik, terdapat keberhasilan dan kegagalan. Contoh negara-negara yang telah berhasil mencakup Australia, Denmark, dan Republik Korea, yang secara konsisten meraih peringkat teratas dalam hal inovasi, transparansi, dan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam sektor publik. Hal ini menyebabkan terciptanya tingkat digitalisasi yang tinggi dalam produksi dan penyediaan layanan publik, seperti yang tercermin dalam indikator seperti *E-Government Development Index* (EGDI) dari UNDESA (Nielsen dan Jordanoski, 2023). Saat ini,



angan teknologi berlangsung dengan cepat, dan hampir semua kegiatan jas dari teknologi. Pemerintah mulai mengadopsi perubahan melalui dalam menyelenggarakan layanan kesehatan (Eprilianto *et al.*, 2019).

Inovasi merupakan suatu proses yang dilakukan untuk meningkatkan pemanfaatan dan peningkatan kualitas pelayanan agar mencapai nilai yang lebih bermakna (Yanuar, 2019). Di Eropa, pemerintah Jerman pada akhir 2019 memutuskan untuk menerapkan aplikasi kesehatan digital dalam sistem asuransi jaminan kesehatan wajib yang mencerminkan dukungan transformasi digital untuk meningkatkan layanan Kesehatan (Groene dan Schneck, 2023). Estonia dan Taiwan juga diakui berhasil dalam memanfaatkan teknologi digital untuk efektif mengatasi pandemi COVID-19 (Makarychev dan Wishnick, 2022).

Transformasi digital merupakan suatu bentuk konsekuensi dari pesatnya perkembangan dan inovasi teknologi informasi serta pemanfaatan atau "adopsi" hasil dari perkembangan teknologi informasi di berbagai bidang kehidupan. Dalam bidang ekonomi, hal tersebut dapat dirasakan dengan transformasi digital di industri perbankan. Kegiatan ekonomi dan keuangan masyarakat seakan tidak mengenal batas waktu dan ruang karena digitalisasi di sektor perbankan. Karena transaksi ekonomi dapat dilakukan di mana, dari mana dan kapan saja, bisnis harus mengadaptasi diri untuk memenuhi kebutuhan yang muncul dari transformasi digital dalam aktivitas ekonomi dan keuangan masyarakat. Sehingga dapat diartikan bahwa transformasi digital perbankan yaitu suatu proses di mana bank mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan memperluas jangkauan layanan perbankan (Savitri *et al.*, 2024:16).

2.1.3 Manfaat Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan aspek penting dari kesuksesan yang perlu ditangani oleh setiap organisasi modern agar dapat mengimbangi kebutuhan dan inovasi pelanggan. Seperti yang telah dilihat selama tahun terakhir, semua perusahaan apa pun industrinya harus mampu



tetap tangkas dan beradaptasi dengan perubahan. Jika tidak, mereka akan gagal untuk maju dan mengimbangi pesaing.

Karena transformasi digital yang sukses secara mendasar mengubah cara perusahaan beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggannya, transformasi digital dapat menawarkan manfaat yang luar biasa. Mulai dari pengalaman pelanggan dan karyawan yang lebih baik hingga efisiensi yang lebih tinggi, setiap perusahaan dapat mewujudkan hasil yang nyata dan berkelanjutan dengan berinvestasi dalam digitalisasi.

Dalam era digital yang terus berkembang, transformasi digital pada bisnis menjadi semakin penting bagi organisasi untuk tetap bersaing di pasar global yang semakin kompetitif. Organisasi yang mampu mengadopsi transformasi digital dengan baik dapat menjadi pemeran bisnis dengan keunggulan kompetitif di era digital ini. Erwin *et al.*, (2023:5) menjelaskan bahwa transformasi digital memberikan peranan penting bagi bisnis karena manfaat dan keuntungan signifikan yang dapat diperoleh, diantaranya :

a. Meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas

Transformasi digital dapat membantu bisnis meningkatkan efisiensi operasional mereka dengan mengotomatisasi dan mengintegrasikan proses bisnis. Hal ini dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas dan inovasi dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi baru.

b. Meningkatkan pengalaman pelanggan

Transformasi digital dapat membantu bisnis memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik dengan memberikan layanan yang lebih cepat, lebih responsif, dan lebih personal. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan

embantu mempertahankan loyalitas pelanggan.



c. Meningkatkan inovasi produk dan layanan

Transformasi digital dapat membantu bisnis mengembangkan produk dan layanan baru dengan memanfaatkan teknologi baru seperti *Artificial Intelligence*/kecerdasan buatan (AI) dan *Internet of Things* (IoT). Hal ini dapat membantu bisnis tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah. Serta dapat membuka peluang bisnis baru dalam pengembangan inovasinya.

d. Meningkatkan analisis data

Transformasi digital dapat membantu bisnis memperoleh wawasan yang lebih baik dari data mereka dengan memanfaatkan teknologi analitik dan pemrosesan data. Hal ini dapat membantu bisnis membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat waktu.

e. Meningkatkan kolaborasi

Transformasi digital dapat membantu bisnis meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar karyawan dan departemen dengan memanfaatkan teknologi seperti aplikasi berbasis cloud dan alat kolaborasi.

Transformasi digital dalam dunia perbankan telah menjadi pendorong utama dalam mengubah cara industri perbankan memberikan pelayanan dan mengelola jalannya operasi. Dampaknya tidak hanya dirasakan oleh nasabah, tetapi juga oleh bank itu sendiri. Berikut menurut Savitri *et al.*, (2024:21) merupakan manfaat yang dapat dirasakan baik bagi nasabah maupun pihak bank yang terkait:

1. Kemudahan Akses dan Efisien

Digitalisasi memungkinkan nasabah untuk melaksanakan transaksi finansial dari mana pun dan kapan pun melalui platform *internet banking*, *mobile banking*, atau aplikasi perbankan tanpa batasan geografis dan waktu, serta memperoleh pengalaman transaksi yang lebih cepat dan



2. Efisiensi Operasional dan Penurunan Biaya

Dengan meningkatkan efisiensi operasional dan menurunkan biaya, seperti biaya operasional cabang, seperti biaya sewa, listrik, tenaga kerja, staf, dan ruangan, digitalisasi memungkinkan bank untuk menawarkan jasa yang lebih kompetitif dan memberikan nilai tambah bagi nasabah.

3. Personalisasi Layanan dan Interaktif

Sistem digital memungkinkan bank untuk mengumpulkan data nasabah secara otomatis dan menganalisisnya untuk memproduksi layanan personalisasi dan interaktif sesuai dengan preferensi individu. Ini membawa pengalaman pelayanan yang lebih nyaman dan efektif bagi nasabah.

4. Transparansi dan Keamanan Data

Dengan digitalisasi, bank dapat meningkatkan transparansi dan integritas data, serta meningkatkan keamanan data dengan implementasi teknologi keamanan yang lebih canggih. Sistem digital memungkinkan bank untuk memantau aktivitas transaksi secara *real-time*, dan mendeteksi potensi ancaman keamanan. Hal ini membantu bank untuk mengurangi risiko keamanan dan memperkuat kepercayaan nasabah terhadap bank. Selain itu, bank juga dapat memberikan perlindungan yang lebih baik terhadap kebocoran data dan penyalahgunaan informasi nasabah.

5. Menjangkau Pasar yang Lebih Luas

Digitalisasi memungkinkan bank untuk menjangkau pasar yang lebih luas dengan menawarkan produk finansial yang lebih fleksibel dan modern. Bank dapat menarik minat demografi tertentu, seperti Gen Z dan millennial, dengan mengembangkan layanan perbankan digital yang mudah digunakan. Hal ini

uka potensi pasar baru dan pertumbuhan bagi bank, serta memperkuat bank di tengah persaingan industri perbankan yang semakin ketat. Selain



itu, dengan mengoptimalkan platform digital mereka, bank dapat memperluas jangkauannya di seluruh wilayah.

2.1.4 Dimensi Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan respons strategis terhadap lanskap teknologi dan bisnis yang terus berkembang. Transformasi digital memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan teknologi digital untuk peningkatan operasional, pengalaman pelanggan yang lebih baik, dan mempertahankan daya saing. Transformasi ini lebih dari sekadar peningkatan teknologi; transformasi ini dapat mengubah budaya, pola pikir, dan kerangka bisnis perusahaan secara mendalam. Transformasi digital merupakan respons organisasi terhadap lanskap teknologi dan bisnis yang terus berkembang, yang memungkinkan perusahaan menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan operasi, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan tetap kompetitif. Transformasi digital lebih dari sekadar peningkatan teknologi, transformasi digital dapat berdampak besar pada budaya, pola pikir, dan kerangka bisnis organisasi.

Menurut Udovita (2020), dimensi transformasi digital dapat diidentifikasi ke dalam empat bidang utama, diantaranya sebagai berikut:

1. Dalam strategi *Go-to Market*, fokus pada nilai yang ditawarkan kepada pelanggan serta cara penjualan dan distribusi di pasar adalah krusial. Dalam konteks masuk pasar, dua dimensi kunci yang diidentifikasi adalah penawaran dan saluran distribusi. Perusahaan harus dapat mengubah penawaran fisik mereka menjadi format digital dan mengembangkan model bisnis yang inovatif.

Untuk sukses dalam transformasi digital, penting untuk memastikan bahwa penawaran bisnis mampu mengatasi tantangan dan disrupsi digital. Misalnya, seperti apakah penawaran tersebut sepenuhnya digital, atau apakah mencakup unsur fisik dan digital, serta apakah konsisten dengan keahlian dan



merek tradisional, atau merupakan konsep yang sepenuhnya baru, harus dipertimbangkan dengan baik. Selain itu, mengingat pelanggan modern cenderung menggunakan saluran dan platform digital untuk interaksi dan transaksi, bisnis harus mampu mengirimkan pesan yang relevan, pada waktu yang tepat, melalui saluran yang dipilih oleh pelanggan.

2. Bidang kedua adalah Keterlibatan (*engagement*), di mana perusahaan perlu mengadopsi pendekatan digital untuk melibatkan pemangku kepentingan utamanya. Keterlibatan ini dapat dibagi menjadi tiga dimensi: pelanggan, mitra, dan tenaga kerja. Peningkatan pengalaman pelanggan telah menjadi fokus utama dalam era digital, dengan teknologi yang mengubah kebiasaan konsumen secara signifikan. Perusahaan saat ini berusaha memahami pelanggan lebih detail melalui kemampuan analitik dan menggunakan media sosial sebagai alat utama untuk memahami kepuasan pelanggan. Selain itu, keterlibatan mitra, seperti pemasok dan lembaga digital, juga menjadi aspek penting dalam strategi keterlibatan perusahaan. Yang tidak kalah pentingnya adalah keterlibatan tenaga kerja, di mana karyawan harus mengalami transformasi untuk menyatu dengan budaya kerja digital, dengan kebebasan, mobilitas, dan kemandirian dalam bekerja menjadi faktor kunci yang dipertimbangkan bagi karyawan generasi modern.

3. Bidang ketiga adalah Operasi, di mana perusahaan perlu mempertimbangkan cara mengadaptasi operasi mereka agar sejalan dengan model bisnis digital yang dituju. Dalam konteks ini, terdapat dua dimensi utama yang dapat diidentifikasi, yaitu proses bisnis dan kemampuan Teknologi Informasi (TI) perusahaan. Proses bisnis yang terdigitalisasi membutuhkan pengembangan

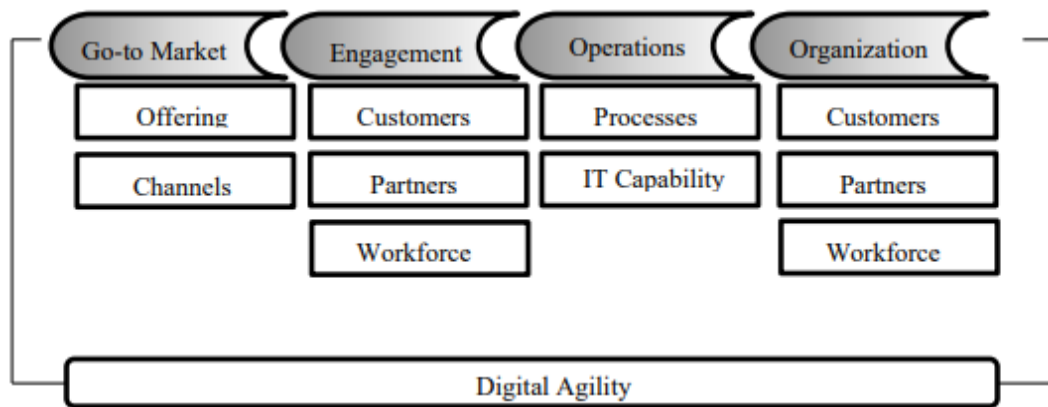


npuan baru untuk mencapai tujuan strategis, seperti mengidentifikasi
 yg di platform digital, memenuhi tuntutan pelanggan akan antarmuka
 ketersediaan *real-time*, dan perlakuan yang dipersonalisasi, serta

menggunakan solusi ERP untuk *output* berkualitas dalam transaksi keuangan dan rantai pasokan. Selain itu, kemampuan TI perusahaan menjadi landasan dalam transformasi digital proses, dengan kebutuhan akan platform digital yang terintegrasi dan data yang dikelola dengan baik, serta penguasaan keterampilan dan inovasi teknologi untuk menghasilkan solusi TI yang diperlukan dan mendapatkan keunggulan strategis.

4. Bidang keempat adalah Organisasi, di mana perusahaan perlu mengubah atau menyesuaikan struktur, insentif, dan budaya organisasinya. Sebagai langkah awal dalam aspek organisasi, penting untuk menyesuaikan struktur organisasi agar sesuai dengan transformasi proses. Dalam konteks ini, organisasi memiliki beragam opsi struktural untuk mendukung transformasi digital, seperti mendirikan unit bisnis terpisah untuk mengembangkan model bisnis yang inovatif, menciptakan unit bisnis baru yang diintegrasikan dengan model bisnis yang sudah ada, atau menciptakan struktur organisasi yang baru secara keseluruhan. Selanjutnya, dalam dimensi insentif, penting untuk menetapkan sistem penghargaan yang mendorong dan memotivasi transformasi digital di seluruh departemen dan memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi. Dimensi ketiga adalah budaya organisasi, yang sering menjadi faktor penentu keberhasilan atau kegagalan transformasi digital. Budaya organisasi yang kaku dan menolak perubahan dapat menghambat proses transformasi. Oleh karena itu, fleksibilitas dan kelincahan manajerial sangat penting.





Gambar 2.1

Dimensi Transformasi Digital

Sumber: Udovita (2020)

Terlepas dari berbagai model atau strategi dapat digunakan oleh perusahaan dalam melakukan transformasi digital, menurut Udovita (2020) terdapat sepuluh dimensi kunci yang harus diperhatikan dan diselesaikan sebagai dasar dalam mengidentifikasi kebutuhan, kesenjangan, dan merumuskan proses transformasi digital. Dimensi-dimensi tersebut diantaranya Penawaran, Saluran, Pelanggan, Mitra, Tenaga Kerja, Proses, Kemampuan TI, Struktur, Insentif, dan Budaya.

Berdasarkan perspektif bisnis, transformasi digital melibatkan pemanfaatan teknologi untuk mengembangkan model bisnis, proses, perangkat lunak, dan sistem baru dengan tujuan meningkatkan pendapatan, memperkuat keunggulan kompetitif, dan meningkatkan efisiensi. Transformasi digital dalam konteks bisnis dicapai melalui perubahan dalam proses dan model bisnis, pemberdayaan efisiensi dan inovasi tenaga kerja, serta personalisasi pengalaman konsumen (Schwertner, 2017).



2.1.5 Faktor Pendukung Transformasi Digital

Transformasi digital adalah proses terus menerus dan selalu berkembang. Data dapat berguna untuk menentukan langkah selanjutnya. Dapatkan seseorang yang ahli dalam mengelola dan menerjemahkan data bisnis, mulai dari keuangan, pemasaran, hingga pada kepuasan konsumen. Saat melakukan proses transformasi digital, pastikan infrastruktur terpenting telah tersedia untuk mendukung kelancaran proses. Untuk dapat lancar melakukan transformasi digital, perusahaan harus memiliki ekosistem digital yang mendukung *live testing*. Investasi perangkat dapat menguras anggaran besar jika tidak selektif. Dengan membiasakan untuk mengoptimalkan yang ada dan mulai berinvestasi sesuai kebutuhan.

Transformasi digital saat ini sudah bukan menjadi suatu keinginan, akan tetapi sudah menjadi kebutuhan bagi setiap bisnis dan organisasi. Dalam mencapai transformasi digital yang efektif, sangat penting untuk mengetahui langkah dibalik kesuksesan sebuah transformasi digital. Transformasi digital berarti lebih mempersingkat proses, mempermudah layanan dan mempercepat inovasi. Keunggulan daya saing akan terus didasari dari bagaimana bisnis mencapai transformasi digital yang efektif.

Menurut Eschberger-Friedl (2019) terdapat lima faktor mendasar yang mendorong perusahaan atau organisasi untuk beralih ke transformasi digital (Syarif dan Aminda, 2019) yaitu :

1. Peningkatan tuntutan pelanggan: Kebutuhan pelanggan yang terus berubah dengan cepat mendorong perusahaan untuk memikirkan ulang cara berjualan dan melayani pelanggan, dengan fokus pada pendekatan yang berorientasi pada pelanggan.



Intensi pengadaan yang lebih tinggi: Dengan adanya digitalisasi, proses pengadaan bisnis ke bisnis (B2B) juga mengalami perubahan. Pelanggan

semakin memperluas kompetensi mereka dalam pengadaan, yang mencakup penggunaan internet dan aplikasi untuk mendapatkan informasi.

3. Persaingan yang semakin ketat: Pertumbuhan pemain baru dalam ranah digital, baik dari industri yang sama maupun dari industri yang berbeda, meningkatkan tingkat persaingan di pasar.
4. Kecepatan yang tinggi: Persaingan yang meningkat menghasilkan produk dengan variasi dan kompleksitas yang lebih besar, sementara siklus hidup produk menjadi lebih pendek. Hal ini meningkatkan tuntutan akan kecepatan, fleksibilitas, dan transparansi dalam operasi perusahaan dan rantai pasokan.
5. Kemajuan teknologi baru: Kemajuan teknologi baru berkembang pesat, dan industri yang sebelumnya sangat tradisional dapat bertransformasi menjadi industri yang sangat tergantung pada teknologi tinggi.

2.1.6 Perencanaan Strategi

Perencanaan memegang peranan penting dalam ruang lingkup karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan perencanaan yang matang, suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tidak terarah. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan. Perencanaan strategis adalah instrument kepemimpinan dan suatu proses. Ia menentukan apa yang dikehendaki organisasi dimasa depan dan bagaimana usaha mencapainya, suatu proses yang menjelaskan sasaran. Bahkan perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis atau menawarkan metode untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukung unit kerja dan tingkatan dalam organisasi.



Perencanaan adalah awal dari pengimplementasian sebuah kegiatan di lingkungan sebuah organisasi. Perencanaan merupakan fungsi-

fungsi manajemen yang sangat penting di lingkungan organisasi nonprofit, organisasi pengelola, pengendali atau pelaksanaan operasional. Perencanaan dalam sebuah organisasi memegang peranan penting karena dalam kenyataannya mempunyai peranan penting dibanding dengan fungsi manajemen lainnya. Perencanaan merupakan upaya berpikir secara praktis dalam berbagai rencana dalam menjadwalkan tindakan untuk mencapai sasaran, sehingga mampu memproyeksikan terhadap apa yang harus dilakukan, mengapa dilakukan, kapan dilakukan, dan bagaimana melakukannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan penentuan utama organisasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian perencanaan strategi mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan (Amnillah *et al.*, 2023:7).

Ramadian dan Safuan, (2024:19) perencanaan strategi merupakan proses perencanaan jangka panjang yang melibatkan pengambilan keputusan tentang tujuan dan sasaran serta alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan strategi memberikan pedoman yang konsisten untuk tindakan organisasi. Perencanaan strategi memungkinkan manajer memberikan organisasi tujuan yang jelas dan metode untuk mencapainya. Ini membuat organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas. Selain itu, proses perencanaan strategik membantu manajer mengantisipasi masalah sebelum muncul dan mengatasi masalah tersebut sebelum menjadi lebih sulit.

Steiner dalam Effendi dan Kusmantini (2021:11) menjelaskan perencanaan strategis dari berbagai aspek pengertian: penentuan kegiatan pada waktu yang akan datang, suatu proses, falsafah. dan struktur. Dilihat dari aspek



in kegiatan yang akan datang, perencanaan strategis diartikan sebagai ses identifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), disamping an berbagai data untuk dasar keputusan yang lebih baik guna

memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Dari aspek proses, perencanaan strategis diartikan sebagai proses yang dimulai dari penentuan tujuan dasar, perumusan strategi dan kebijakan guna mencapai tujuan tersebut, serta penyusunan rencana terinci, sehingga strategi dapat dilaksanakan. Dari segi falsafah, perencanaan strategis dianggap suatu itikad mengenai perlunya memikirkan kegiatan-kegiatan pada waktu yang akan datang. Sedangkan dari segi struktur, perencanaan strategis merupakan sistem yang terdiri dari hubungan antara perencanaan strategis, program kerja jangka menengah, pendek dan anggaran.

Menurut Syahputra (2023:10) perencanaan strategis adalah landasan dalam upaya pemasaran yang sukses. Ini adalah proses sistematis yang melibatkan pemikiran jangka panjang, penetapan tujuan, dan penentuan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam konteks pemasaran, perencanaan strategis adalah kunci keberhasilan karena mengarahkan upaya pemasaran dengan bijak dan berbasis data. Perencanaan strategis penting dalam pemasaran dikarenakan:

- a. Penetapan tujuan yang jelas. Perencanaan strategis membantu perusahaan untuk menetapkan tujuan pemasaran yang jelas dan terukur. Tanpa tujuan yang ditetapkan dengan baik, sulit untuk mengukur keberhasilan kampanye pemasaran.
- b. Alokasi sumber daya yang efisien. Perencanaan strategis membantu dalam alokasi sumber daya yang efisien. Ini termasuk anggaran pemasaran, tenaga kerja, dan waktu. Dengan memiliki rencana yang terstruktur, perusahaan dapat menghindari pemborosan sumber daya.



atasi tantangan. Perencanaan strategis memungkinkan perusahaan mengidentifikasi potensi tantangan atau hambatan yang mungkin mereka

hadapi dalam mencapai tujuan pemasaran. Ini memungkinkan perusahaan untuk merancang strategi untuk mengatasi masalah tersebut.

- d. Konsistensi dan kesinambungan. Perencanaan strategis membantu perusahaan untuk menjaga konsistensi dalam pesan pemasaran mereka dan memberikan kesinambungan dalam upaya pemasaran dari waktu ke waktu. Ini membantu dalam membangun citra merek yang kuat.

Proses perencanaan strategis adalah serangkaian langkah dan keputusan yang diambil oleh sebuah organisasi untuk merumuskan tujuan jangka panjangnya, mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan, dan mengembangkan rencana tindakan yang akan memungkinkan organisasi mencapai tujuan tersebut. Berikut menurut Budiman *et al.*, (2023:18) adalah langkah-langkah umum dalam proses perencanaan strategis yakni :

- a. Penetapan Misi dan Visi: Langkah pertama dalam perencanaan strategis adalah mendefinisikan misi (tujuan utama) dan visi (pandangan jangka panjang) organisasi. Ini memberikan arah strategis yang jelas.
- b. Analisis Lingkungan Eksternal: Organisasi melakukan analisis mendalam tentang lingkungan eksternalnya, termasuk pasar, pesaing, perubahan teknologi, dan faktor-faktor makroekonomi. Ini membantu organisasi memahami peluang dan ancaman di luar perusahaan.
- c. Analisis Sumber Daya Internal: Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan dalam struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sumber daya manusia.
- d. Penetapan Tujuan dan Sasaran: Berdasarkan pemahaman tentang lingkungan eksternal dan sumber daya internal, organisasi menetapkan tujuan dan sasaran k yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu.



- e. **Pemilihan Strategi Bisnis:** Organisasi memilih strategi-strategi bisnis yang akan membantu mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini bisa mencakup strategi pertumbuhan, diferensiasi produk, atau strategi biaya rendah.
- f. **Implementasi Strategi:** Setelah strategi dipilih, organisasi merancang rencana tindakan yang konkret untuk mengimplementasikannya. Ini melibatkan alokasi sumber daya, perubahan dalam proses operasional, dan pengambilan keputusan berdasarkan strategi.
- g. **Evaluasi dan Pengendalian:** Organisasi memantau pelaksanaan strategi dan melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan. Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa strategi berjalan sesuai rencana dan membuat penyesuaian jika diperlukan.
- h. **Perubahan dan Peningkatan:** Proses perencanaan strategis bukanlah langkah sekali jalan. Organisasi harus siap untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memperbarui strategi mereka secara berkala.

Perencanaan strategi adalah proses menyusun rencana atau kerangka kerja yang terarah untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi atau entitas bisnis atau proses dalam membuat keputusan strategi atau menawarkan metode untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukung unit kerja dan tingkatan dalam organisasi. Ini juga melibatkan identifikasi sasaran-sasaran penentuan tindakan yang diperlukan, alokasi sumber daya yang tepat, serta pengaturan langkah-langkah untuk mencapai keunggulan kompetitif (Widyawati, 2023:6).

2.1.7 Analisis SWOT



Berkembangan ekonomi yang semakin pesat menimbulkan persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu perusahaan yang bergerak pada bidang produk atau jasa mempunyai tujuan untuk tetap hidup atau berkembang. Konsep

Pemasaran adalah strategi organisasi yang berfokus pada pasar dan berusaha mewujudkan yang diinginkan oleh konsumen. Strategi pemasaran adalah suatu manajemen yang disusun untuk memperlancar persoalan pemasaran dan membuat keputusan yang bersifat strategis.

Konsep pemasaran adalah strategi organisasi yang berfokus pada pasar dan berusaha mewujudkan yang diinginkan oleh konsumen. 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 sangat penting untuk dilaksanakan karena hasil analisis, organisasi dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dialami oleh organisasi dan juga strategi yang harus digunakan untuk menghadapi persaingan pasar.

Analisis SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategis. 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.*, 2022:70).

Analisis SWOT adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi keberhasilan sebuah bisnis atau proyek. Analisis SWOT membantu dalam merumuskan strategi bisnis dengan memanfaatkan kekuatan internal, mengatasi



an internal, memanfaatkan peluang eksternal, dan menghadapi ancaman . Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai setiap aspek dalam SWOT:

1. Kekuatan (*Strengths*): Kekuatan adalah aspek positif internal dari bisnis yang memberikan keunggulan kompetitif dan membedakan bisnis tersebut dari pesaing. Kekuatan dapat meliputi keahlian khusus, sumber daya yang kuat, reputasi yang baik, posisi pasar yang dominan, tim manajemen yang berkualitas, atau keunggulan operasional. Identifikasi kekuatan bisnis membantu dalam memanfaatkannya dan membangun strategi berdasarkan kelebihan internal tersebut.
2. Kelemahan (*Weaknesses*): Kelemahan adalah aspek negatif internal yang membatasi kinerja atau pertumbuhan bisnis. Kelemahan bisa berupa kurangnya sumber daya, keterbatasan keahlian, kualitas produk atau layanan yang rendah, birokrasi yang berlebihan, atau masalah dalam manajemen operasional. Mengidentifikasi kelemahan membantu dalam merencanakan langkah-langkah perbaikan dan mengatasi keterbatasan yang ada.
3. Peluang (*Opportunities*): Peluang adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh bisnis untuk mencapai pertumbuhan atau kesuksesan. Peluang bisa muncul dari perubahan tren pasar, kebutuhan pelanggan yang berkembang, perubahan regulasi, perkembangan teknologi baru, atau celah di pasar yang belum terpenuhi. Mengidentifikasi peluang membantu dalam mengembangkan strategi yang tepat untuk memanfaatkannya dan memperluas pangsa pasar.
4. Ancaman (*Threats*): Ancaman adalah faktor eksternal yang dapat menghambat kinerja atau kesuksesan bisnis. Ancaman dapat datang dari persaingan yang ketat, perubahan ekonomi yang merugikan, perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi pesaing, atau risiko keamanan. Mengidentifikasi



ian membantu dalam mengembangkan strategi untuk menghadapinya
mengurangi dampak negatifnya.

Analisis SWOT adalah metode analisis perencanaan strategis yang digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi lingkungan perusahaan baik lingkungan eksternal dan internal untuk suatu tujuan bisnis tertentu. SWOT merupakan akronim dari kata: kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT.

Dalam analisis SWOT, langkah selanjutnya setelah mengidentifikasi faktor-faktor ini adalah merumuskan strategi yang sesuai. Misalnya, strategi berbasis kekuatan internal dan peluang eksternal, strategi memperbaiki untuk mengatasi kelemahan internal, strategi pertahanan untuk menghadapi ancaman eksternal, atau strategi diversifikasi untuk mengurangi risiko. Analisis SWOT dapat memberikan wawasan yang berharga dalam perencanaan bisnis dan membantu dalam mengambil keputusan yang informasional dan strategis.

Pendekatan terkait analisis SWOT dalam manajemen pemasaran sangat relevan dalam konteks bisnis modern. Memahami lingkungan internal dan eksternal perusahaan adalah langkah penting dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat memengaruhi kinerja bisnis. Partisipasi aktif pendiri dan pemimpin perusahaan dalam analisis SWOT sangat penting karena mereka memiliki pemahaman mendalam tentang visi, misi, dan tujuan perusahaan (Haque *et al.*, 2023).

Keterlibatan semua pihak yang relevan dalam analisis SWOT untuk mencapai hasil optimal sangat penting. Ini mencerminkan pentingnya kolaborasi dan komunikasi antardepartemen dalam merumuskan strategi pemasaran yang efektif (Renaldo *et al.*, 2024). Analisis SWOT adalah alat penting dalam

manajemen pemasaran yang memerlukan keterlibatan aktif dari para pemimpin perusahaan dan berbagai pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi faktor-



faktor kunci yang memengaruhi kinerja bisnis dan merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasinya (S. Kumar dan Praveena, 2023).



Gambar 2.2

Analisis SWOT

Sumber: Shinde *et al.*, (2023)

Goyal *et al.*, (2022) menjabarkan bahwa dalam area fungsional perusahaan, setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan yang menjadi dasar penetapan tujuan dan strategi. S. Kumar dan Praveena (2023) memperluas bahwa informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, lingkaran perbankan, dan mitra di perusahaan lain. Analisis SWOT adalah komponen yang sangat penting dalam manajemen strategis yang mencakup faktor internal dan eksternal suatu perusahaan.

Analisis SWOT akan membantu para pemangku kepentingan dalam memahami identifikasi kekuatan dan kelemahan suatu organisasi atau perusahaan (Shinde *et al.*, 2023). Proses pengambilan keputusan sinergi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, demikian, perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor



strategis perusahaan seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Lailiyah *et al.*, 2024).

Analisis SWOT membandingkan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Faktor internal dimasukkan ke dalam matriks yang disebut IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*), sementara faktor eksternal diintegrasikan ke dalam matriks yang disebut matriks faktor strategis eksternal EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*). Setelah matriks faktor strategis internal dan eksternal telah disusun, hasilnya dimasukkan ke dalam model kuantitatif, yaitu matriks SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan (Hutagalung dan Reniati, 2024).

Penerapan analisis SWOT dalam strategi transformasi digital pada perbankan melibatkan evaluasi menyeluruh terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terkait dengan inisiatif digitalisasi (D. Kumar, 2024). Peluang dapat mencakup peningkatan efisiensi operasional dan kemungkinan pengembangan produk baru, sementara ancaman mungkin timbul dari persaingan yang semakin ketat di pasar digital atau kekhawatiran terkait keamanan data (Karaki *et al.*, 2023). Dengan memahami faktor-faktor ini, perusahaan dapat merumuskan strategi digital yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan keuangan jangka panjang, memanfaatkan peluang yang ada, dan mengatasi tantangan yang dihadapi.

2.1.8 Matriks SWOT

Matriks SWOT berfungsi sebagai alat atau metode analisa peluang atau ancaman dalam bisnis, dengan analisis ini pebisnis lebih waspada dan bisa melakukan tindakan yang tepat untuk mengembangkan bisnisnya di masa yang akan datang. Singkatan dari SWOT sendiri adalah *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman), ini



memberikan pandangan komprehensif tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan.

Pendekatan ini digunakan menjadi salah satu strategi yang berfungsi untuk meevaluasi perusahaan dalam praktek bisnisnya, baik terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis, serta mempertimbangkan potensi yang ada baik saat ini maupun di masa depan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja bisnisnya serta memanfaatkan peluang yang ada. Berikut gambaran 4 komponen SWOT dalam memaksimalkan proses analisis bisnis:

1. *Strengths* (Kekuatan), mencakup aset dan kemampuan internal yang menjadi keunggulan suatu organisasi. Fokus analisisnya adalah mengidentifikasi apa yang membuat organisasi kuat, seperti sumber daya unik, keahlian kunci, dan keunggulan kompetitif.
2. *Weaknesses* (Kelemahan), mencakup kelemahan internal yang dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan. Fokus analisisnya adalah mengenali area di mana organisasi kurang efektif atau memiliki kekurangan, seperti kurangnya sumber daya, masalah dalam proses, atau kekurangan kompetensi.
3. *Opportunities* (Peluang), mencakup faktor-faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan atau pertumbuhan. Fokus analisisnya adalah mengidentifikasi tren positif, perubahan di pasar, atau peluang lain yang dapat dimanfaatkan.
4. *Threats* (Ancaman), mencakup faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat atau mengancam keberhasilan organisasi. Fokus analisisnya adalah mengenali risiko, kompetisi yang ketat, perubahan regulasi, atau tantangan lain yang dapat mengganggu operasi atau pertumbuhan organisasi.



Matriks SWOT merupakan teknik yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Peluang dan bahaya internal yang harus ditangani secara jelas ditunjukkan dalam matriks ini dalam kaitannya dengan kekuatan dan kelemahan internal mereka. Ada empat kelompok taktik alternatif potensial yang dapat dihasilkan oleh matriks ini (Rizan *et al.*, 2023:65).

Tabel 2.1
Matriks SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Kendala/Ancaman (<i>Threats</i>)
	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rizan *et al.*, (2023:65)

Menurut Amnillah *et al.*, (2023:7), ada delapan langkah dalam menyusun matriks SWOT, yaitu :

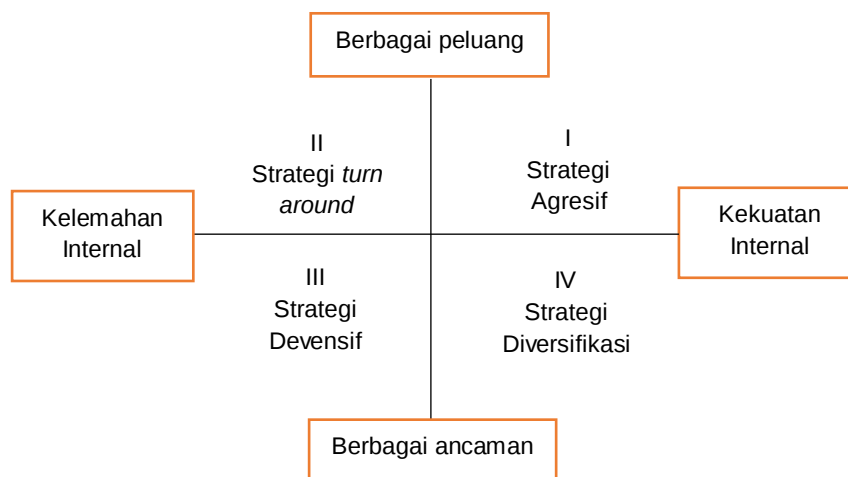
1. Membuat daftar kesempatan eksternal kunci.
2. Membuat daftar ancaman eksternal kunci.
3. Membuat daftar kelemahan internal kunci.
4. Membuat daftar kelemahan internal kunci.

5. Menocokkan kekuatan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat strategi SO dalam sel yang sesuai.



6. Mencocokkan kelemahan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat strategi resultan WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi resultan ST.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi.

Selanjutnya Aisyah (2023:41) menjelaskan bahwa analisis SWOT terbagi menjadi empat kuadran utama yang memiliki strategi yang berbeda untuk masing-masing kuadranannya. Gambar diagram kuadran analisis SWOT dan penjelasannya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3
Diagram Kuadran Analisis SWOT

Sumber : Aisyah (2023:41)

Berdasarkan gambar 2.3 diatas dapat diuraikan sejumlah penjelasannya yaitu sebagai berikut:



- an 1. Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan ut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan

peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

- b. Kuadran 2. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- c. Kuadran 3. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik.
- d. Kuadran 4. Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Adapun yang menjadi kelebihan dalam menggunakan analisis SWOT adalah :

- a. Dengan analisis SWOT memudahkan dalam memahami bisnis dengan lebih baik
- b. Mengatasi kelemahan dengan solusi yang tepat
- c. Mencegah kemungkinan ancaman
- d. Memanfaatkan peluang yang ada dengan lebih tepat
- e. Mengembangkan tujuan bisnis dan strategi yang sesuai untuk mencapainya.

Keuntungan utama melakukan analisis SWOT adalah biaya yang sedikit atau tanpa biaya sama sekali karena siapa pun yang memahami bisnis dapat melakukan analisis SWOT. Selain itu dapat menggunakan analisis SWOT ketika tidak punya banyak waktu untuk menangani situasi yang kompleks. Ini berarti



perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan bisnisnya tanpa biaya konsultan eksternal atau penasihat bisnis profesional yang mahal.

Sedangkan kekurangan dalam analisis SWOT adalah :

- a. Tidak memprioritaskan masalah sehingga berkemungkinan akan banyak hal yang tertunda atau terabaikan
- b. Tidak memberikan solusi atau menawarkan keputusan alternatif
- c. Meski membantu dalam menghasilkan banyak ide tetapi tidak membantu pebisnis dalam memilih mana yang terbaik
- d. Menghasilkan banyak informasi, tetapi tidak semuanya tepat dan berguna untuk kebutuhan bisnis.

Seorang pebisnis dalam melakukan analisis SWOT, bahwa hanya satu tahap dari proses perencanaan bisnis saja. Untuk masalah yang kompleks, maka memerlukan sebuah penelitian dan analisis khusus tersendiri yang lebih mendalam untuk membuat keputusan. Analisis SWOT hanya mencakup isu-isu yang pasti dapat dianggap sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman. Karena itu, sulit untuk mengatasi faktor yang tidak pasti atau dua sisi, seperti faktor yang bisa menjadi kekuatan atau kelemahan atau keduanya, dengan analisis SWOT semata.

Kekurangan analisis SWOT menurut Dharsana dan Aswar (2024: 66) :

1. Terlalu Sederhana, terkadang analisis ini terlalu dangkal dan tidak cukup untuk situasi yang kompleks.
2. Subjektivitas yang Tinggi, SWOT sering kali sangat subjektif dan bisa dipengaruhi oleh perspektif individu yang melakukan analisis.
3. Kurang Dinamis, SWOT adalah alat statis yang tidak mempertimbangkan perubahan yang terjadi setelah analisis dilakukan.



2.1.2 Matriks IFE - EFE

Matriks faktor evaluasi internal dan eksternal. Kedua alat ini mencakup faktor yang diperoleh dari analisis lingkungan internal dan eksternal

perusahaan. Informasi tersebut disusun, dievaluasi dan digunakan untuk tujuan lain, misalnya untuk menyiapkan analisis SWOT atau matriks IE. Meskipun alatnya cukup sederhana, matriks ini mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor kunci yang berpengaruh. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) adalah alat untuk menilai lingkungan internal perusahaan dan menilai kekuatan dan kelemahan. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) adalah alat yang digunakan untuk memeriksa lingkungan eksternal perusahaan dan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada.

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal-internal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terbobot dari matriks – matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis organisasi yaitu (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini.

Tinjauan dasar pemikiran di balik strategi organisasi, dapat dilakukan dengan meninjau matriks EFE (*External Factor Evaluation/Evaluasi Faktor Eksternal*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation/Evaluasi Faktor Internal*). Menurut Satria (2024:221) Matriks IFE yang diperbaharui akan fokus pada perubahan yang terjadi dalam kekuatan dan kelemahan manajemen organisasi, pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, penelitian dan pengembangan (R&D), dan sistem informasi manajemen. Sedangkan matriks EFE yang diperbarui bertujuan untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan merespons

inovasi dan risiko. Sejumlah faktor eksternal dan internal dapat h perusahaan mencapai tujuan jangka panjang dan tahunannya.



Menurut Yulianto *et al.*, (2022:49) Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Tahapan kerja dalam membuat matriks IFE adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi faktor internal perusahaan, kemudian dilakukan wawancara atau diskusi dengan responden terpilih untuk menentukan apakah faktor-faktor tersebut telah sesuai dengan kondisi internal perusahaan saat ini.
- 2) Memberi bobot nilai, dimana nilai bobot 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Bobot menandakan tingkat pentingnya faktor tersebut secara relatif bagi keberhasilan perusahaan dalam industri tersebut. Ukuran bobot dapat ditetapkan dengan membandingkan antara hasil dari proses analisis faktor-faktor internal di perusahaan ini. Jumlah dari bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Memberi peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1) atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3) atau kekuatan mayor (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2.
- 4) Nilai dari pembobotan kemudian dilakukan dengan peringkat pada tiap faktor dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk memperoleh total skor pembobotan. Total skor pembobotan akan berkisar antara 1 sampai 4. Jika total skor pembobotan IFE 3,0 - 4,0 berarti kondisi internal perusahaan tinggi atau kuat, kemudian jika 2,0 - 2,99 berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan 1,0 - 1,99 berarti kondisi internal perusahaan rendah atau lemah.



Sedangkan Matriks EFE menurut Yulianto *et al.*, (2022:50) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada dan data eksternal relevan lainnya. Berikut ini merupakan tahapan kerja dalam membuat matriks EFE yaitu :

- 1) Mengidentifikasi faktor eksternal perusahaan kemudian dilakukan wawancara atau diskusi dengan responden terpilih untuk menentukan apakah faktor-faktor tersebut telah sesuai dengan kondisi eksternal perusahaan saat ini.
- 2) Bobot yang diberikan berkisar 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dan faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah peluang dan ancaman, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja perusahaan harus diberikan bobot yang paling tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Memberi peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor peluang dan ancaman yaitu: 1 = sangat rendah, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut rendah, 2 = rendah, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut sedang (respon sama dengan rata-rata), 3 = tinggi, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut di atas rata-rata, 4 = sangat tinggi, respon perusahaan dalam meraih peluang atau mengatasi ancaman tersebut superior.



lari pembobotan kemudian dikalikan dengan peringkat pada tiap faktor semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk memperoleh skor pembobotan. Total skor pembobotan akan berkisar antara 1 sampai

4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor pembobotan EFE 3,0-4,0 berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, kemudian jika 2,0-2,99 berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan 1,0-1,99 berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

2.1.10 Matriks Internal - Eksternal (IE)

Matriks Internal - Eksternal (IE) adalah salah satu alat analisis strategis yang digunakan untuk memetakan posisi organisasi atau perusahaan berdasarkan kekuatan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerjanya. Matriks ini merupakan pengembangan dari matriks SWOT dan model *General Electric* (GE) yang bertujuan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang strategi apa yang harus diambil oleh perusahaan dalam menghadapi situasi tertentu. Matriks IE banyak digunakan dalam perencanaan strategis untuk membantu manajemen menentukan langkah-langkah yang tepat demi keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi.

Tujuan utama dari analisis Matriks Internal - Eksternal (IE) adalah untuk memetakan posisi strategis perusahaan berdasarkan kekuatan faktor internal dan tekanan dari faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dengan menentukan posisi perusahaan dalam salah satu dari sembilan sel pada matriks IE, manajemen dapat memperoleh gambaran yang jelas apakah organisasi berada dalam kondisi yang mendorong pertumbuhan, mempertahankan posisi, atau bahkan mempertimbangkan divestasi. Analisis ini juga bertujuan untuk membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang paling sesuai dengan

aktual yang dihadapi, baik dari sisi kekuatan internal maupun peluang dan eksternal.



Kemudian tujuan lainnya adalah mengintegrasikan hasil evaluasi internal dan eksternal ke dalam satu kerangka kerja strategis agar keputusan yang diambil lebih komprehensif dan selaras dengan dinamika bisnis. Manfaat dari analisis Matriks IE sangat besar dalam mendukung perencanaan strategis perusahaan. Pertama, analisis ini memberikan panduan praktis bagi manajemen dalam menentukan strategi jangka pendek maupun jangka panjang yang lebih terarah dan berbasis data. Kedua, bagi perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis atau Strategic Business Unit (SBU), matriks IE mempermudah proses evaluasi portofolio bisnis dengan memetakan setiap unit ke dalam kategori yang sesuai, sehingga strategi yang diterapkan pada masing-masing unit bisa lebih spesifik.

Matriks ini juga membantu meningkatkan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan karena memberikan arahan yang jelas berdasarkan posisi yang telah ditentukan dalam matriks. Terakhir, dengan menggunakan matriks IE, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi risiko-risiko yang perlu diantisipasi sekaligus menemukan potensi yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi atau unit bisnis yang ada di organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE dalam hal ini melibatkan perencanaan divisi atau unit bisnis organisasi dalam diagram skematik, sehingga keduanya disebut matriks portofolio. Selain itu, setiap ukuran mencerminkan persentase kontribusi penjualan dari setiap divisi atau unit bisnis yang ada dalam organisasi (Thian, 2023:166).

Menurut Latuconsina dan Sofian (2024:188) Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: IFE skor total pembobotan pada sumbu x dan EFE skor total pada sumbu y. Setiap divisi dari suatu organisasi harus membangun matriks IFE dan EFE untuk bagian dari organisasi. Skor total tertimbang dari divisi memungkinkan pembangunan tingkat korporasi matriks IE. Pada



sumbu x dari matriks IE, sebuah IFE total skor tertimbang 1,0-1,99 mewakili posisi internal di lemah; skor 2,0-2,99 di anggap rata-rata; dan skor 3,0-4,0 kuat. Berikut ini akan dipaparkan matriks internal eksternal melalui gambar berikut ini.

		Total Rata-Rata Tertimbang IFE						
		4,0	Kuat (3,0-4,0)	3,0	Rata-Rata (2,0-2,99)	3,0	Lemah (1,0-1,99)	1,0
Total Rata-Rata Tertimbang EFE	Tinggi (3,0-4,0)		I Pertumbuhan		II Pertumbuhan		III Stabilisasi	
	Menengah (2,0-2,99)		IV Pertumbuhan		V Stabilisasi		VI Divestasi	
	Rendah (1,0-1,99)		VII Stabilisasi		VIII Divestasi		IX Divestasi	
	1,0							

Gambar 2.4
Matriks Internal Eksternal

Sumber : Latuconsina dan Sofian (2024:189)

Berdasarkan gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda yaitu sebagai berikut:

- Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun atau *grow and build*. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.



- divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan melalui strategi menjaga dan mempertahankan atau *hold and maintain*.

penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini.

- c. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (harvest or divest). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE.

Matriks IE (Internal-Eksternal) merupakan instrumen manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Tujuan penggunaan matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang detail. Matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif (Yulianto, 2023:146).

2.1.11 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya David & Forest, (2021 : 139). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan.

Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu dari keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara bersamaan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para



1 strategi untuk memasukkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan QSPM

memperkecil kemungkinan bahwa faktor- faktor utama akan terlewat dan diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi setiap hubungan penting yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan-keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan terakhir yang diambil adalah yang terbaik bagi perusahaan.

QSPM adalah sebagai alat untuk mengevaluasi strategi yang akan diterapkan sehingga dapat mengoptimalkan hasil yang diperoleh. QSPM merupakan merupakan tahapan akhir untuk menentukan alternatif strategi bagi perusahaan. Secara singkat, analisis QSPM dengan mengkombinasikan faktor-faktor kunci yakni peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Penilaian faktor-faktor kunci tersebut menggunakan pembobotan dalam matriks IFAS dan EFAS. Terakhir, strategi yang memiliki nilai tertinggi yang merupakan hasil perkalian dari bobot dan nilai kemenarikan merupakan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan (Wahyudi, 2021:18).

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu teknik untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang sesuai atau terbaik bagi kondisi perusahaan. QSPM mengintegrasikan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses pengambilan keputusan. David dan David dalam Wardhana (2021:113) menyatakan bahwa baris atas QSPM terdiri atas alternatif strategi yang diturunkan dari Matriks SWOT. Adapun unsur-unsur yang terdapat di dalam 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

tal nilai daya tarik. Langkah-langkah penggunaan matriks QSPM:

uat daftar peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan di kolom

SPM 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: 1 adalah tidak menarik; 2 adalah sedikit menarik; 3 adalah cukup menarik, dan 4 adalah sangat menarik.
5. Menghitung nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) yang ditentukan sdari 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.

QSPM adalah suatu alat yang digunakan untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya dan memilih strategi mana yang terbaik untuk digunakan oleh perusahaan. Untuk membuat formulasi strategi terdapat tiga tahap, yaitu input stage (tahap masukan) yang dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal melalui matriks IFAS dan EFAS, *matching stage* (tahap pemaduan) yang dilakukan dengan merumuskan alternative strategi berdasarkan matriks IE dan matriks SWOT, serta *decision stage* (tahap pemilihan strategi) yang dilakukan



mengkuantifikasi berbagai pilihan strategi yang ada melalui matriks (Janita, 2020). Selanjutnya akan dikemukakan matriks QSPM ke dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.2
Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang - -							
Ancaman - -							
Kekuatan - -							
Kelemahan - -							
Total							

Sumber : Wardhana (2021:114)

Menurut Prasnowo *et al.*, (2019:56) salah satu kegunaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Kegunaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan.

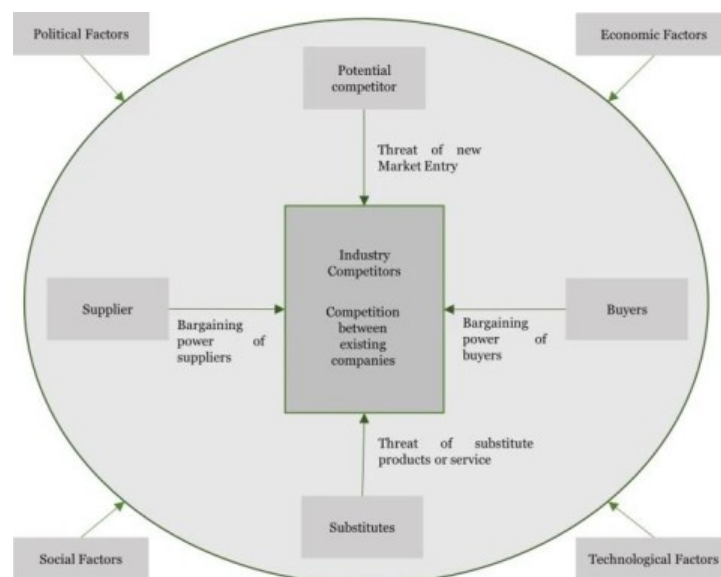
QSPM menggaris bawahi berbagai hubungan penting yang mempengaruhi keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan-keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategi akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan hampir setiap jenis organisasi.



Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah singkatan dari *political, economic, sociocultural, political, environmental, dan legal*, yang dapat diartikan sebagai politik,

ekonomi, sosial budaya, teknologi, hukum, dan lingkungan (Pu et al., 2021). Analisis PESTEL merupakan sebuah metode untuk mengevaluasi faktor-faktor yang ada dalam suatu negara atau pasar, serta untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut berdampak pada kesuksesan kompetisi pasar sebuah perusahaan (Paramadita et al., 2020). Analisis PESTEL merupakan suatu metode yang digunakan untuk memahami lingkungan eksternal suatu organisasi/perusahaan. Konsep ini didasarkan pada kombinasi enam faktor utama, yaitu politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (PESTEL). Faktor-faktor ini secara terperinci dianalisis untuk membantu organisasi memahami dampaknya terhadap strategi dan operasi mereka (Akbalik & Çitilci, 2019).



Gambar 2.5. Analisis PESTEL pada Sektor Keuangan
Sumber: (Werth et al., 2020)

Analisis PESTEL adalah suatu pendekatan sistematis yang digunakan dalam manajemen bisnis dan perencanaan strategis untuk memahami faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi sebuah organisasi, perusahaan, atau produk (Suresh et al., 2022). Analisis PESTEL melibatkan pengumpulan data dan evaluasi terhadap setiap kategori ini untuk memahami dampaknya pada



bisnis atau organisasi. Tujuannya adalah membantu organisasi merancang strategi lebih baik, mengidentifikasi peluang bisnis, mengelola risiko, dan merespons perubahan lingkungan dengan efektif. Berikut Komponen Analisis PESTEL: (Segura et al., 2023)

1. Analisis Politik (*Political*)

Analisis Politik dalam Analisis PESTEL adalah pemahaman faktor politik yang memengaruhi bisnis, termasuk perubahan kebijakan dan risiko politik. Ini membantu perusahaan mengidentifikasi perubahan dan merencanakan respons yang sesuai untuk mengurangi dampak negatif dan memanfaatkan peluang (Frank & Mohamed, 2024).

2. Analisis Ekonomi (*Economic*)

Analisis Ekonomi dalam Analisis PESTEL adalah pemahaman faktor ekonomi yang memengaruhi bisnis, termasuk peluang dan risiko akibat kondisi ekonomi yang berubah. Ini membantu perusahaan merencanakan strategi yang lebih baik dan merespons perubahan pasar dengan lebih efektif (Bou Hatoum et al., 2023).

3. Analisis Sosial (*Social*)

Analisis Sosial dalam Analisis PESTEL membantu bisnis dalam mengenali bagaimana perubahan dalam nilai-nilai masyarakat, budaya, dan perilaku konsumen dapat berdampak pada keputusan bisnis. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor sosial ini, perusahaan dapat merencanakan produk, pemasaran, dan strategi penjualan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi konsumen, meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi permintaan pasar yang terus berubah (Yasin et al.,



4. Analisis Teknologi (*Technological*)

Analisis Teknologi dalam kerangka Analisis PESTEL mencakup pemahaman tentang bagaimana perkembangan teknologi dan inovasi dapat memengaruhi bisnis. Ini membantu bisnis untuk mengidentifikasi peluang inovasi, mengikuti perkembangan tren teknologi, dan merencanakan investasi yang tepat dalam teknologi yang relevan (Sousa & Castañeda-Ayarza, 2022).

5. Analisis Lingkungan (*Environmental*)

Analisis *Environmental* (lingkungan) dalam kerangka Analisis PESTEL adalah pemahaman terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan keberlanjutan lingkungan dan dampaknya terhadap bisnis. Ini membantu bisnis memahami dampak operasional mereka pada planet ini, serta mengidentifikasi peluang untuk berkontribusi pada keberlanjutan dan memenuhi harapan konsumen yang semakin peduli lingkungan (Sousa & Castañeda-Ayarza, 2022).

6. Analisis Hukum (*Legal*)

Analisis *Legal* dalam kerangka Analisis PESTEL adalah pemahaman terhadap faktor-faktor hukum dan regulasi yang dapat memengaruhi bisnis. Ini membantu bisnis untuk memahami risiko hukum, mematuhi peraturan yang berlaku, dan merencanakan operasi mereka dengan mempertimbangkan aspek-aspek hukum yang relevan (Yasin et al., 2024).

Dalam konteks perbankan, Analisis PESTEL menjadi alat yang sangat ideal bagi organisasi yang ingin memahami dan mengukur pasar saat ini serta masa depan. Pendekatan organisasi terhadap setiap faktor dalam analisis PESTEL akan bervariasi tergantung pada sektor yang menjadi fokus mereka (Werth et al., 2020). Dengan menggunakan analisis PESTEL, bank dapat

elas memvisualisasikan risiko yang mungkin muncul dari faktor-faktor ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum, sambil juga mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang bisnis yang mungkin ada di pasar



(Mazikana, 2023). Hal ini memungkinkan bank untuk mengambil langkah-langkah strategis yang sesuai dengan kondisi pasar dan regulasi yang ada, serta mempersiapkan diri untuk perubahan lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi operasi mereka.

2.1.13 Analisis *Porter's Five Forces*

Analisis *Porter's Five Forces Model* merupakan penunjang fundamental untuk merumuskan strategi bersaing. Persaingan dalam suatu industri terus-menerus menekan tingkat hasil pengembalian modal yang ditanamkan (*rate of return on invested capital*) menuju tingkat hasil pengembalian dasar yang bersaing, atau tingkat pengembalian yang akan dinikmati oleh industri yang dalam istilah ekonomi dinamakan industri “persaingan sempurna” (Khuan, 2022).



Gambar 2.6 Analisis *Porter's Five Forces Model*
Sumber: (Porter, 2008).

Porter's Five Forces atau lima kekuatan Porter adalah suatu metode yang digunakan untuk melakukan identifikasi dan analisis kekuatan kompetitif di dalam



industri yang mampu membantu menentukan kelemahan dan kekuatan dari perusahaan tersebut (Isabelle et al., 2020). Michael E. Porter memperkenalkan konsep kekuatan, yang telah menjadi teori yang sangat penting dalam manajemen

strategis (Jung & Jeong, 2021). Penting bagi perusahaan untuk memahami bagaimana kekuatan-kekuatan ini membentuk persaingan, terutama kekuatan yang paling dominan yang mempengaruhi profitabilitas industri, untuk merancang strategi mereka (Baxter, 2019).

Meskipun Lima Kekuatan Porter bersifat analitis kualitatif, namun tetap efektif untuk menganalisis kondisi perusahaan (Jung & Jeong, 2021). Oleh karena itu, analisis Lima Kekuatan Porter dapat membantu dalam memahami tingkat persaingan dan daya tarik industri, mengevaluasi posisi perusahaan dalam industri, dan mencapai keunggulan kompetitif melalui strategi. Lima Kekuatan Porter terdiri dari ancaman masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ancaman produk pengganti, dan intensitas persaingan antar pesaing yang ada (Porter, 2008). Ancaman masuk merujuk pada kemudahan bagi pesaing baru untuk memasuki pasar. Jika ancaman tersebut tinggi, industri harus mempertimbangkan penurunan harga atau peningkatan investasi untuk menciptakan hambatan bagi pesaing baru (Paramadita & Hidayat, 2022).

Kekuatan pemasok dianggap signifikan jika mereka memiliki kontrol yang kuat atas industri, dan banyak bisnis yang bergantung pada mereka (Porter, 2008). Kekuatan pembeli mencerminkan seberapa mudah pembeli dapat mempengaruhi harga. Ancaman produk pengganti menunjukkan seberapa mudah produk atau layanan dapat digantikan oleh alternatif yang ada di pasar (Handrian & Mansoor, 2021). Terakhir, intensitas persaingan antar pesaing yang ada mengacu pada rivalitas di dalam industri itu sendiri (Porter, 2008).

Porter (2008) mengidentifikasi lima faktor yang menjadi kekuatan utama dalam bisnis yang mampu membentuk lingkungan yang kompetitif, yaitu:



lingkungan yang Kompetitif

Kekuatan pertama mengacu pada tingkat persaingan di pasar dan jumlah pesaing dalam mempengaruhi bank. Semakin banyak pesaing,

semakin banyak pilihan produk dan layanan yang tersedia bagi nasabah, yang dapat melemahkan posisi bank. Biasanya, dalam situasi persaingan ketat, nasabah akan mencari produk atau layanan yang lebih baik atau dengan harga yang lebih rendah. Sebaliknya, ketika persaingan rendah, dengan sedikit pesaing di industri, bank memiliki kecenderungan untuk memiliki kekuatan yang lebih besar dalam mengendalikan pasar (Benincasa et al., 2024).

2. Kekuatan Pemasok

Bank tidak dapat terlepas dari input barang atau jasa sebagai bahan baku untuk proses produksi produk atau penyediaan layanan. Peran supplier memiliki pengaruh signifikan terhadap kekuatan kompetitif bank. Pengadaan pasokan input barang atau jasa ini secara langsung mempengaruhi biaya produksi; semakin tinggi biaya input, semakin tinggi juga biaya produksi, dan sebaliknya. Setiap bank harus melakukan analisis kekuatan pemasok guna memastikan kelangsungan dan keunggulan dalam persaingan bank. (Benatti et al., 2023).

3. Kekuatan Nasabah

Salah satu faktor penting dalam mencapai kesuksesan bank adalah tidak mengabaikan kekuatan dari nasabah. Nasabah memiliki peran krusial dalam keseluruhan aktivitas bank, karena tanpa mereka, bank tidak akan mampu menghasilkan apapun. Semakin banyak nasabah yang dimiliki, semakin besar kekuatan bank, dan sebaliknya. Nasabah juga memiliki kekuatan untuk mempengaruhi harga produk atau layanan bank dengan menekan harga menjadi lebih rendah, terutama jika mereka memiliki basis nasabah yang besar, yang secara signifikan dapat memengaruhi harga *output* menjadi lebih rendah (Mehjabeen, 2018).



nan Produk Pengganti

ank harus memperhatikan tidak hanya pesaing di industri yang sama, ja bank yang mampu menghasilkan produk pengganti atau substitusi.

Produk pengganti ini merupakan ancaman yang nyata bagi bank. Ketika bank memproduksi barang atau layanan yang tidak memiliki substitusi yang dekat, kekuatan bank dalam menaikkan harga dan menetapkan syarat yang lebih menguntungkan bagi mereka akan menjadi lebih besar (Kohnov & Salajov, 2023).

4. Ancaman Pendatang Baru

Ancaman dari bank pendatang baru merupakan faktor yang harus diperhatikan dengan serius. Meskipun beberapa bank pesaing mungkin gagal dan keluar dari pasar, akan selalu ada pemain baru yang ingin meramaikan industri. Bank penting untuk tidak meremehkan para pendatang baru ini. Meskipun mereka mungkin memiliki pengalaman yang terbatas, mereka bisa memiliki keunggulan dalam hal produk yang siap pakai, strategi pemasaran yang efektif, tim manajemen yang kompeten, atau faktor lain yang dapat mengancam posisi bank yang sudah mapan (Benincasa et al., 2024).

2.1.14 *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

Strategi transformasi digital merupakan langkah krusial bagi organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat. Metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)* telah menjadi alat yang banyak digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam konteks transformasi digital. AHP membantu dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih alternatif terbaik berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

AHP adalah metode pengukuran yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1970-an, yang digunakan untuk menurunkan skala rasio dari perbandingan berpasangan, baik yang bersifat diskrit maupun kontinu (Saaty,



1986). Metode ini menyediakan kerangka kerja untuk melakukan pemikiran analitis dan induktif dengan mempertimbangkan beberapa faktor secara simultan, serta menganalisis ketergantungan dan umpan balik antara faktor-faktor tersebut

(Saaty, 1996). AHP telah diterapkan di berbagai bidang seperti teknik, teknologi, manufaktur, produksi, ilmu sosial, dan studi lingkungan (Taherdoost dan Madanchian, 2023). Dalam setiap aplikasi, AHP membantu mengubah penilaian subjektif menjadi ukuran objektif yang dapat dianalisis secara sistematis (Shahriar *et al.*, 2023). Dalam konteks transformasi digital, AHP dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memilih teknologi atau solusi digital yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, AHP dapat membantu dalam menentukan prioritas investasi teknologi, memilih platform digital terbaik, atau mengevaluasi risiko dan manfaat dari berbagai inisiatif digital.

Analitycal Hierarchy Process (AHP) adalah metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur ke dalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif yang terbaik. Seperti melakukan penstrukturan persoalan, penentuan alternatif-alternatif, penetapan nilai kemungkinan untuk variabel aleatori, penetapan nilai, persyaratan preferensi terhadap waktu, dan spesifikasi atas resiko. Betapapun melebarnya alternatif yang dapat ditetapkan maupun terperinci, penjajagan nilai kemungkinan, keterbatasan yang tetap melingkupi adalah dasar perbandingan berbentuk suatu kriteria yang tunggal.

Peralatan utama *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) adalah memiliki sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki, suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompoknya dan diatur menjadi suatu bentuk hirarki. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah metode sistematis untuk merepresentasikan masalah secara hierarki. AHP menggunakan struktur hierarki untuk



memecahkan masalah menjadi komponen-komponen yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola. Terdapat beberapa kelebihan dari AHP menurut Supriyanto *et al.*, (2023:103) diantaranya adalah :

- a. Kemampuan mengatasi masalah multi-kriteria. AHP dirancang khusus untuk mengatasi masalah pengambilan keputusan yang melibatkan banyak kriteria atau atribut yang kompleks yang kompleks. Ini memungkinkan pengambil keputusan untuk mempertimbangkan berbagai aspek penting dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Fleksibilitas dalam perbandingan. AHP memungkinkan pengambil keputusan untuk membandingkan dan mengukur preferensi mereka secara relatif terhadap kriteria dan alternatif, bahkan jika kriteria dan alternatif berbeda jenis atau karakteristik.
- c. Metode AHP memberikan pendekatan sistematis terhadap pengambilan keputusan dan memungkinkan pertimbangan berbagai kriteria.
- d. Kemampuan hierarki. AHP memungkinkan pembentukan hierarki dalam pengambilan keputusan, sehingga pengambil keputusan dapat merinci dan mengorganisasi kriteria serta alternatif sesuai dengan tingkat kedalaman yang diinginkan.
- e. Kemampuan konsistensi. AHP menyediakan alat untuk mengukur konsistensi keputusan. Ini membantu pengambil keputusan untuk memastikan bahwa perbandingan yang mereka buat konsisten dan dapat dipercaya.
- f. Penggunaan dalam berbagai konteks. AHP telah digunakan dalam berbagai bidang seperti manajemen proyek, pemilihan investasi, pemilihan produk, dan lainnya.



emilihan metode *analytic hierarchy process* (AHP) dalam penelitian ini an pada kemampuannya dalam menangani masalah yang bersifat ; dan melibatkan banyak kriteria secara sistematis. AHP memungkinkan

peneliti untuk menguraikan permasalahan transformasi digital ke dalam struktur hirarki berdasarkan hasil kuesioner observasi, sehingga memudahkan dalam menentukan prioritas strategi yang paling relevan. Metode ini juga relevan karena memberikan pendekatan kuantitatif terhadap data kualitatif, terutama ketika melibatkan penilaian subjektif dari para ahli dalam menimbang faktor-faktor strategis yang diperoleh dari analisis SWOT sebelumnya. Dengan demikian, AHP membantu mengidentifikasi strategi yang paling optimal secara terukur dan terstruktur.

AHP (*Analytic Hierarchy Process*) adalah suatu teori umum tentang pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala rasio, baik dari perbandingan berpasangan yang diskrit maupun kontinyu. AHP menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. Berikut ini adalah tahapan dalam AHP yaitu :

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
- b. Membuat hierarki yang diawali dengan tujuan utama.
- c. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya.
- d. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi atau pengaruh setiap elemen terhadap.



itung nilai eigen atau normalisasi dan menguji konsistensinya. Jika tidak ten maka pengambilan data harus diulangi.

- f. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
- g. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai mencapai tujuan.

Langkah-langkah penggunaan AHP dijelaskan Shaawat *et al.*, (2023) sebagai berikut:

a. Langkah 1: Menentukan Alternatif

Proses AHP dimulai dengan mengidentifikasi alternatif-alternatif yang perlu dievaluasi. Alternatif-alternatif ini bisa berupa kriteria yang harus dievaluasi terhadap solusi atau fitur berbeda dari suatu produk yang perlu diberi bobot untuk memahami persepsi pelanggan. Pada akhir langkah ini, harus ada daftar lengkap dari semua alternatif yang tersedia.

b. Langkah 2: Menentukan Masalah dan Kriteria

Langkah berikutnya adalah memodelkan masalah. Menurut metodologi AHP, masalah terdiri dari sub-masalah yang saling berhubungan. AHP mengandalkan pemecahan masalah menjadi hierarki masalah yang lebih kecil. Dalam proses ini, kriteria untuk mengevaluasi solusi akan muncul. Namun, seperti dalam analisis akar penyebab, seseorang dapat terus membagi masalah ke tingkat yang lebih dalam. Penentuan kapan harus berhenti memecah masalah menjadi sub-masalah yang lebih kecil adalah penilaian subjektif.

c. Langkah 3: Menetapkan Prioritas di antara Kriteria Menggunakan Perbandingan Berpasangan

AHP menggunakan perbandingan berpasangan untuk membuat matriks.

Misalnya, perusahaan akan diminta untuk mempertimbangkan kepentingan relatif



perlindungan dari kerugian versus likuiditas. Kemudian dalam matriks a, dilakukan perbandingan berpasangan antara likuiditas dan peluang, dan seterusnya. Manajer diharapkan mengisi data ini sesuai dengan

harapan konsumen akhir atau pengguna proses tersebut.

d. Langkah 4: Memeriksa Konsistensi

Langkah ini sudah tersedia di sebagian besar perangkat lunak yang membantu memecahkan masalah AHP. Misalnya, jika dikatakan bahwa likuiditas dua kali lebih penting dari perlindungan dari kerugian, maka konsistensi dalam matriks harus dijaga.

e. Langkah 5: Mendapatkan Bobot Relatif

Perangkat lunak akan menjalankan perhitungan matematis berdasarkan data yang dimasukkan dan memberikan bobot relatif pada kriteria. Setelah persamaan dengan kriteria berbobot siap, seseorang dapat mengevaluasi alternatif untuk mendapatkan solusi terbaik yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Dalam konteks penelitian strategi transformasi digital pada Bank Sulselbar, dapat disimpulkan bahwa AHP merupakan metode yang sangat efektif untuk memecahkan permasalahan kompleks dengan mempertimbangkan berbagai kriteria dan alternatif guna mencapai solusi terbaik yang seimbang dan berkelanjutan. Metode AHP membantu dalam menyusun hierarki masalah yang melibatkan tiga bagian penting: Pertama, masalah yang perlu diselesaikan, yaitu bagaimana Bank Sulselbar dapat mengadopsi strategi transformasi digital; Kedua, solusi alternatif yang tersedia, seperti berbagai teknologi digital dan praktik operasional yang dapat diadopsi oleh bank; dan Ketiga, kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi solusi alternatif tersebut, misalnya efisiensi operasional, kepuasan nasabah, biaya implementasi, dan dampak lingkungan. Dengan menggunakan AHP, Bank Sulselbar dapat membuat keputusan yang lebih



ir dan berdasarkan data, memastikan bahwa setiap langkah dalam transformasi digital tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga berkontribusi berkelanjutan jangka panjang.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris ini mencakup temuan peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan yang berguna sebagai bahan acuan serta perbandingan. Tabel dibawah ini menampilkan hasil dari beberapa temuan penelitian sebelumnya yang telah peneliti rangkum dan relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Aurellia et al., (2022)	<i>Digital Transformation Strategies In The Banking Industry: A Case Study of The Implementation of New Technology at PT. Bank Mandiri (Persero) TBK</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri telah berhasil menerapkan strategi bisnis yang sesuai dengan lima domain transformasi digital menurut Rogers (2016). Dengan adanya transformasi digital ini, perusahaan telah mencapai pertumbuhan bisnis yang signifikan.
2.	Tran et al., (2023)	<i>Digital Transformation of the Banking Industry in Developing Countries</i>	Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa produk dan layanan bank digital yang fleksibel membawa banyak manfaat dengan tingkat interaksi yang tinggi, seperti mendukung hubungan antara nasabah dan bank serta meningkatkan pendapatan operasional.
3.	Diener dan Špaček (2021)	<i>Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change</i>	Temuan penelitian mengungkapkkan bahwa elemen strategi dan manajemen, teknologi dan regulasi, pelanggan, dan karyawan mendapat perhatian yang tinggi dalam transformasi digital. Hambatan utama lainnya dapat ditemukan dalam bidang pengetahuan pasar dan produk, partisipasi karyawan dan pelanggan,



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			serta manfaat publik. Setiap hambatan utama dicirikan oleh beberapa sub-hambatan dengan berbagai kepentingan bagi transformasi digital bank dan dijelaskan secara rinci.
4.	Hermiyetti (2024)	<i>Towards the Future: Digital Transformation in Indonesian Banking and Its Implications for Economic Growth and Public Prosperity</i>	Temuan ini menggarisbawahi potensi transformasi digital untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperluas layanan perbankan kepada populasi yang kurang terlayani. Namun, tantangan seperti risiko keamanan siber, masalah kepatuhan regulasi, dan kekurangan talenta harus diatasi untuk mewujudkan manfaat penuh digitalisasi. Dengan memprioritaskan langkah-langkah keamanan siber, mendorong inovasi, dan berinvestasi dalam pengembangan talenta, bank-bank Indonesia dapat menavigasi kompleksitas era digital dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi berkelanjutan dan kesejahteraan publik.
5.	Akmal (2024)	<i>Strategic management in digital transformation: prioritizing strategic initiatives through Analytic Hierarchy Process (AHP) in Indonesia's services sector</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi produk berbasis AI dan pengembangan solusi <i>low-code</i> merupakan strategi penting untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan dan memenuhi permintaan yang meningkat akan solusi teknologi canggih. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen strategis dengan menunjukkan penerapan praktis AHP dalam konteks transformasi digital dalam sektor layanan TI, dan memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi penyedia layanan TI di



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			pasar negara berkembang yang menghadapi tantangan serupa.
6.	Mudia et al., (2021)	<i>Digital Transformation in Bank Perkreditan Rakyat in Encouraging Efficiency and Answering the Challenges of the New Era of Industry 4.0</i>	Hasil dari penelitian ini adalah 10 strategi dengan prioritas utama peningkatan layanan BPR dengan digital meliputi digitalisasi akses informasi, digitalisasi layanan kepada nasabah, dan digitalisasi proses bisnis BPR serta melakukan perbandingan dengan teknologi finansial. Strategi yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi BPR dan pemangku kepentingan terkait lainnya.
7.	Budiman et al., (2020)	Formulasi Strategi Pengembangan Digital Banking (Studi Kasus Bank ABC)	Hasil dari penelitian ini merekomendasikan tiga kompetensi masa depan untuk dimiliki Bank ABC dalam pengembangan perbankan digital dari pengembangan 13 kompetensi inti eksisting dengan implikasi keunggulan kompetitif. Alternatif strategi utama hasil perhitungan AHP adalah <i>reengineering</i> produk bank yang dapat dipasarkan baik oleh Bank ABC maupun Fintech dan <i>Startup</i> . Berdasarkan perhitungan AHP, kompetensi masa depan utama adalah Digitalisasi Dua Arah.
8.	Rasyad et al., (2022)	Akselerasi Transformasi Digital PT BPR Andalas Baruh Bukit: Peluang, Tantangan Dan Strategi	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa PT BPR Andalas Baruh Bukit menggunakan strategi agresif untuk transformasi digital. PT BPR Andalas Baruh Bukit dapat melakukan strategi seperti menambah layanan digital yang dapat diakses oleh nasabah, menyediakan dana untuk pengembangan IT, menyiapkan SDM di bidang IT dan mengembang-



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			kan kemampuan SDM yang sudah ada di bidang IT, dan menjalin kerjasama dengan perusahaan fintech.
9.	Siregar dan Rahmayati (2023)	Analisis SWOT Transformasi Digital Pada PT. BPRS Al-Washliyah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini PT. BPRS Al-Washliyah mempunyai loyalitas pelanggan dan nilai tertimbang <i>Matrix Internal Factor Evaluation</i> (IFE <i>Matrix</i>) adalah 2,29 yang mengindikasikan bahwa posisi PT. BPRS Al-Washliyah memiliki posisi internal yang cukup kuat. Sedangkan nilai tertimbang <i>Matrix External Factor Evaluation</i> (EFE <i>Matrix</i>) adalah 3,03 yang mengindikasikan bahwa PT. BPRS Al-Washliyah dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi perusahaan relatif kuat.
10.	Gofar et al., (2024)	Analisis Penerapan Transformasi Digital Pada UMKM Pabrik Tempe Cap Angsa Menggunakan Metode SWOT	Penelitian ini menunjukkan hasil faktor internal 0,20375 dan nilai faktor eksternal 0,18125 yang mana terletak di kuadran I yang merupakan strategi agresif, strategi agresif menghubungkan antara Kekuatan (<i>Strength</i>) dan Peluang (<i>Opportunity</i>). Terdapat beberapa alternatif strategi yang tepat untuk UMKM Pabrik Tempe Cap Angsa dirumuskan melalui <i>Business Model Canvas</i> yang memetakan sembilan blok peningkatan bisnis.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

