

BAB III

OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah strategi bersaing Bank Permata Tbk. Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah lingkungan internal, lingkungan eksternal dan lingkungan industri dalam industri perbankan yang ada di Indonesia. Sedangkan ruang lingkup dalam penelitian ini adalah perusahaan Bank Permata Tbk

Penelitian tersebut dilakukan sejak bulan Maret 2015. dengan melakukan beberapa tahapan mulai dari observasi perusahaan, pengumpulan data sampai dengan perumusan masalah dan perumusan alternatif strategi bersaing yang tepat bagi Bank Permata Tbk.

3.1.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (*Observational Case Study*) dengan pendekatan kualitatif yang memadukan input data kualitatif dan kuantitatif. Karena dalam penelitian ini penulis beranjak dari studi kasus yang menghasilkan input data kualitatif (persepsi manusia) dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) dan hasilnya di bobotkan menjadi data kuantitatif dengan AHP (*Analytical Hierarchy*

Process) menggunakan software expert choice 2011, dimana hasilnya akan dianalisis kembali melalui pemaparan yang berbentuk kualitatif.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertolak dari pandangan bahwa fokus penelitian adalah makna-*meanings* (*hakikat dan esensi*).⁴⁴ Penelitian didasarkan pada asumsi bahwa: realitas adalah subjektif dan jamak seperti yang ada pada individu-individu partisipan yang diteliti (asumsi ontologis), peneliti berusaha melalui pendekatan dengan partisipan dalam pengumpulan data (asumsi epistemologis), peneliti lebih mengutamakan perspektif partisipan (emik) daripada perspektif peneliti (etik), menggunakan gaya penulisan naratif, penggunaan istilah/terminology kualitatif, dan batasan definisi-definisi yang digunakan (asumsi retorika), menggunakan logika induktif, bekerja secara rinci, deskripsi rinci tentang konteks yang diteliti dan desain penelitian fleksibel/dapat berubah (asumsi metodologis)⁴⁵

Sedangkan AHP dipilih karena AHP dapat membantu menentukan pilihan terbaik yang melibatkan banyak kriteria berdasarkan intuisi dan persepsi para ahli dengan tetap memperhatikan konsistensi. Penelitian ini akan dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

⁴⁴ Tim Program Pascasarjana, Buku Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi, (Jakarta, Penerbit Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta 2012) h.13

⁴⁵ *Ibid* h.13-14

- a. Analisis SWOT dibuat dengan cara mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal untuk menentukan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam industri perbankan melalui pemilihan strategi kebijakan oleh orang yang dianggap ahli;
- b. Menggunakan analisis interaksi IFE-EFE (*Internal Factor Evaluation – External Factor Evaluation*) dengan elemen-elemen yang berkaitan untuk menghasilkan alternatif strategi pilihan yang sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai;
- c. Pendekatan AHP dibuat dengan cara memecah suatu masalah yang kompleks dan menyusunnya dalam suatu hirarki, kemudian dilakukan penilaian atas hirarki tersebut oleh orang yang dianggap ahli.

3.1.3 Responden Penelitian

Responden atau Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah pihak yang memiliki informasi yang cukup mengenai fenomena yang akan diteliti. Narasumber yang baik memiliki karakteristik tertentu yaitu:

- *The informant is totally familiar with the culture and is position to witness significant event makes a good informant*
- *The individual is currenty involved in the field*
- *The person can spend time with researcher*

- *Non analytic individual make better informant. A non analytic informant is familiar with and uses native folk theory or pragmatic common sense.*

Narasumber dalam penelitian ini sebanyak 8 (Delapan) orang terdiri dari beberapa pejabat *Senior Vice President* (SVP) dengan jabatan sebagai *Departement Head* dan *Excecutive Vice President* (EVP) dengan jabatan sebagai *Group Head* dari beberapa direktorat yang ada di Bank Permata Tbk.

Pertimbangan pemilihan responden internal karena berkaitan dengan obyek penelitian yaitu strategi bersaing perusahaan. Narasumber internal dianggap sebagai *expert*, dalam hal ini yang paling mengerti kondisi perusahaan dan dapat mewakili perusahaan. Penggunaan *expert judgment* terbatas pada lingkungan internal saja mengingat keterbatasana dalam penulisan ini.

3.1.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan dua pendekatan yaitu:

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder melalui suatu metode pengumpulan dan pengolahan data yang didasarkan atas informasi yang telah di dokumentasikan antara lain berupa sekunder merupakan data yang bukan

dusahakan sendiri oleh peneliti, berupa data tambahan yang relevan dengan penelitian, seperti:

1. Literatur, majalah, artikel, laporan, data statistik, kebijakan pemerintah, peraturan, aturan hukum, buku, infobank, Annual Report PT Bank Permata Tbk sejak tahun 2009 sampai dengan 2014 dan *News Letter* PT Bank Permata yang berkaitan dengan penelitian.
2. Jurnal dan penelitian dari asosiasi atau pihak lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

Adapun tujuan dari studi kepustakaan ini adalah mengkaji secara mendalam esensi penelitian untuk mendapatkan kerangka teori dalam penentuan arah dan tujuan penelitian serta mencari konsep-konsep, variabel-variabel, indikator-indikator dan aspek-aspek lainnya yang sesuai dengan pokok permasalahan penelitian ini.

b. Studi Lapangan

Studi lapangan untuk memperoleh data secara langsung atau data primer dengan melakukan kunjungan langsung ke perusahaan atau tempat lain yang berkaitan dengan penelitian.

Data primer ini dikumpulkan melalui beberapa cara, yaitu:

1. Wawancara, diskusi dan observasi langsung kepada para narasumber yang memiliki kompetensi yang terkait dalam bisnis perbankan. Wawancara dilakukan sebelum dan sesudah memberikan kuesioner. Hasil wawancara diperoleh dengan menggunakan wawancara tidak terstruktur, mengingat keterbatasan waktu para responden serta penelitian ini. Responden adalah beberapa pejabat *Senior Vice President* (SVP) dengan jabatan sebagai *Departement Head* dan *Excecutive Vice President* (EVP) dengan jabatan sebagai *Group Head* dari beberapa direktorat yang ada di Bank Permata Tbk.
2. Kuesioner, berupa formulir isian yang dirancang secara terbuka dan juga secara tertutup, terbuka di mana para responden diberikan kesempatan untuk memberikan jawaban dari kuesioner yang pertama dengan menyebutkan indikator-indikator yang menjadi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman perusahaan dan tertutup artinya responden hanya boleh memberikan jawaban dalam skala 1-4 mengenai tingkat kepentingan dan performance serta persepsi responden tentang kondisi perusahaan saat ini. Para responden yakni karyawan tingkat *Departement Head* hingga *Group Head* perusahaan. Jumlah responden sebanyak delapan orang, dan jumlah ini

dianggap cukup mewakili karena terdiri dari orang-orang yang cukup berkompeten di bidangnya dalam perusahaan.

3.5. Metode Analisis

3.5.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah instrumen perencanaan strategis digunakan untuk mengevaluasi Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats yang terdapat dalam suatu proyek atau dalam bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan.⁴⁶

Analisis SWOT memberikan perspektif awal keadaan internal perusahaan yang dipengaruhi faktor internal perusahaan sendiri maupun dan faktor eksternal perusahaan, yang perspektif tersebutlah yang akan memfokuskan arah analisis strategi perusahaan, yang pada akhirnya akan menghasilkan strategi perusahaan yang tepat dan dapat diaplikasikan sehingga dapat tercapai visi dan misi perusahaan. Elemen analisis SWOT adalah sebagai berikut :

- Faktor Internal perusahaan

⁴⁶ Dess, G. Gregory, Lumpkin. G.T, Eisner. Alan. B, 2009, Strategic Management Text & Cases,

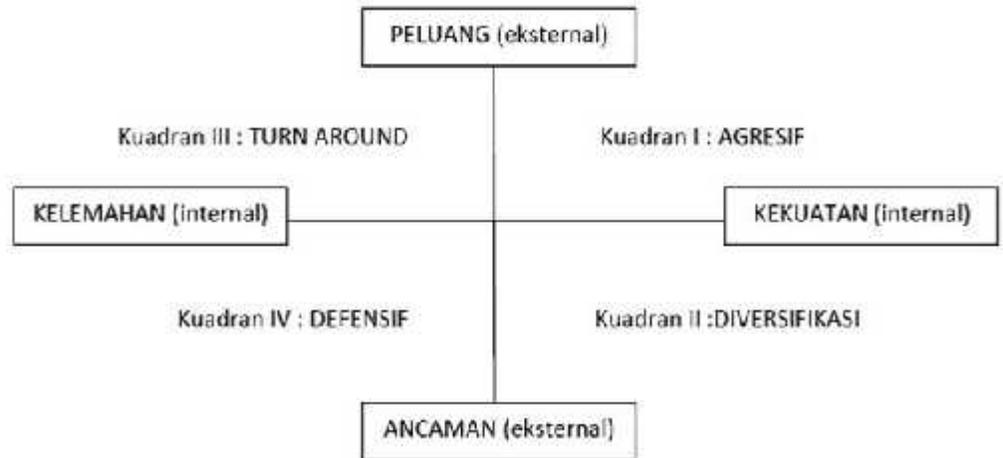
- a. Kekuatan (*Strength*) adalah elemen kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Kekuatan ini dapat berupa modal, citra, pangsa pasar dan lain sebagainya
 - b. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah elemen dari internal perusahaan yang dapat memundurkan kinerja perusahaan karena keterbatasan/kekurangan yang terjadi dari sumber daya. Kelemahan dalam industri perbankan biasanya terjadi di sektor penyediaan dana (*funding*), jangkauan jaringan, inovasi produk dan faktor-faktor lainnya.
- Faktor internal perusahaan yang dipengaruhi keadaan eksternal.
- a) Peluang (*Opportunities*) adalah elemen kesempatan yang menguntungkan yang masih dapat diraih oleh perusahaan di masa datang. Peluang bagi perbankan adalah potensi pasar, potensi pertumbuhan dan faktor kesempatan lainnya.
 - b) Tantangan (*Threat*) adalah elemen eksternal perusahaan yang dapat menjadi penahan laju pertumbuhan perusahaan atau bahkan menjadi penyebab mundurnya kinerja perusahaan di masa datang. Hal yang merupakan ancaman di industri perbankan adalah masuknya pesaing-

pesaing baru ke dalam industri, meningkatnya *bargaining power* pembeli, perkembangan teknologi dan faktor-faktor lainnya.

Kelemahan dari analisis SWOT ini adalah Analisis SWOT dapat sangat subjektif - sangat jarang dua orang dapat memberikan versi yang sama dari analisis SWOT bahkan ketika diberikan informasi yang sama tentang bisnis dan lingkungannya. Analisis SWOT lebih efektif apabila dilakukan berkala dan diintegrasikan dengan beberapa metode analisis strategi yang lain.

Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Gambar 3.1 Matriks Diagram SWOT



Sumber : Dess, G. Gregory, Lumpkin, G.T, Eisner. Alan. B, 2009, *Strategic Management Text & Cases*, 5th edition, Irwin Professional Publisher

Kuadran I : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat mengarahkan seluruh potensi internal organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. (*Growth oriented strategy*)

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi. Diversifikasi yakni membuat strategi yang berbeda (lain dari yang biasanya) dengan memanfaatkan kekuatan internal, sehingga dimasa yang akan datang

memungkinkan terciptanya peluang.

Kuadran III : Organisasi mendapatkan peluang (eksternal) yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus organisasi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang dari luar tersebut dengan baik.

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang digunakan yakni mempertahankan diri untuk membangun kekuatan internal dan meminimalisir kelemahan.

Matriks ini juga dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut. Matriks SWOT terdiri dari :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-

peluang eksternal.

3. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

4. Strategi WT (*Weakness-threat*)

Strategi ini didasarkan pada usaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tabel 3.2 Matriks Faktor Internal dan Eksternal

Faktor-Faktor Internal Faktor-Faktor Eksternal	(S) Strengths (Kekuatan)	(W) Weaknesses (Kelemahan)
(O) Opportunities (Kesempatan)	Strategi SO Strategi yang ditetapkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya	Strategi OW Strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada
(T) Threats (Ancaman)	Strategi ST Strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman	Strategi TW Strategi yang diterapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman

Sumber : Dess, G. Gregory, Lumpkin. G.T, Eisner. Alan. B, 2009, *Strategic Management Text & Cases*, 5th edition, Irwin Professional Publisher

Dalam melakukan analisis SWOT, tahapan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi faktor-faktor eksternal yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) perusahaan.
2. Identifikasi faktor-faktor internal yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan.
3. Mencocokkan kekuatan internal dan peluang eksternal lalu mencatat hasilnya dalam strategi SO.
4. Mencocokkan kelemahan internal dan peluang eksternal lalu mencatat hasilnya dalam strategi WO.
5. Mencocokkan kekuatan internal dan ancaman eksternal lalu mencatat hasilnya dalam strategi ST.
6. Mencocokkan kelemahan internal dan ancaman eksternal lalu mencatat hasilnya dalam strategi WT.

Setelah membahas analisis SWOT pada Bank Permata Tbk, analisis dilanjutkan dengan melakukan analisis strategi matriks. Analisis strategi matriks yang dimaksud disini adalah dengan menggunakan analisis EFE (*External Factor Evaluation*) dan Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*). Hal ini bertujuan untuk menentukan posisi faktor eksternal dan internal Bank Permata Tbk hingga dapat dilakukan penentuan strategi yang

tepat. Analisis menggunakan "*Internal Factor Evaluation*" (Analisis Faktor Internal) dan "*External Factor Evaluation*" (Analisis Faktor Eksternal), dilakukan dengan tahapan sebagai berikut ini:

- a. Identifikasi faktor internal dan eksternal dengan cara penelusuran literatur, wawancara dan observasi. Hasil identifikasi faktor-faktor selanjutnya diberi bobot dan peringkat.
- b. Penentuan bobot setiap faktor dalam kuesioner dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor-faktor strategi eksternal dan internal tersebut kepada manajemen dan pakar dengan menggunakan metode "*Paired Comparison*". Masing-masing faktor diberi bobot yang menggambarkan tingkat kepentingannya terhadap kesuksesan perusahaan dalam industri. Pemberian bobot dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi dan tingkat kepentingan masing-masing faktor dalam industri. Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan proporsi nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan.

Rumus yang digunakan adalah:

$$A_i = \frac{\sum_{i=1}^n X_i A_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \quad X_i = \text{Bobot faktor ke } i$$

$$A_i = \text{Nilai faktor ke } i \quad (3.1)$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, n \quad n = \text{Jumlah faktor}$$

- c. Pemberian peringkat dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi masing-masing faktor di dalam perusahaan. Skala peringkat yang digunakan adalah: Untuk analisis faktor internal: 1 (kelemahan mayor), 2 (kelemahan minor), 3 (kekuatan minor), 4 (kekuatan mayor); Untuk analisis faktor eksternal (peluang dan ancaman): 1 (kurang), 2 (sedang), 3 (baik) dan 4 (sangat baik). Untuk faktor peluang, peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam merespon peluang yang ada. Untuk faktor ancaman, peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghindari ancaman yang dihadapi.
- d. Selanjutnya, masing-masing nilai bobot dikalikan dengan nilai peringkatnya untuk mendapatkan skor untuk semua faktor penentu. Semua skor dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total skor untuk perusahaan. Jumlah total skor berkisar dari 1,0 sampai 4,0 dengan nilai rata-rata 2,5.
- e. Masukkan nilai tersebut ke dalam matriks Internal – Eksternal

1. Analisis EFE (External Factor Evaluation)

Menghendaki agar para peneliti strategi melakukan pengumpulan data dan menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan informasi tentang persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada.

Hal-hal tersebut didapatkan pada analisis sebelumnya melalui metode analisis Porter 5 *Forces*, metode analisis SWOT dan metode analisis faktor eksternal. Ada 5 tahap dalam menggunakan analisis EFE:

- a. Buatlah *critical success factors* yang menyangkup perihal: peluang dan ancaman. Untuk hal ini dapat diambil dari analisis SWOT.
- b. Tentukan bobot *critical success factors* tadi dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Total seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Nilai bobot dihitung dari rata-rata industri.
- c. Selanjutnya tentang *rating*, setiap *critical success factors* diberi *rating* antara 1 sampai dengan 4, di mana 4 = Respons Sangat Bagus, 3 = Respons di atas Rata-Rata, 2 = Respons Rata-Rata, 1 = Respons di bawah rata-rata. Penilaian *rating* dan bobot ini untuk strategi perusahaan,

dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai *ratingnya* untuk mendapat skor nilai semua *critical success factors*. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan nilai total skor perusahaan.
- e. Contoh daftar isian analisis EFE terlampir di bawah ini faktor yang menjadi parameter analisis EFE dalam Analisis Strategi Bank Permata Tbk.

Tabel 3.1 Matrik Parameter EFE

Faktor EFE	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	XXX	XXX	XXX
Perkembangan Teknologi	XXX	XXX	XXX
Dukungan pemerintah untuk bisnis sektor UMKM, Non-cash serta branchless banking	XXX	XXX	XXX
Astra Group - Value chain	XXX	XXX	XXX
Penetrasi perbankan masih rendah	XXX	XXX	XXX
Era digitalisasi membawa perubahan transaksi nasabah dgn e-banking & alternatif channel	XXX	XXX	XXX
Perubahan behaviour menjadi electronic banking	XXX	XXX	XXX
Ancaman			
Kondisi ekonomi makro kenaikan inflasi, nilai tukar rupiah menurun	XXX	XXX	XXX
Implementasi BASEL 3 terkait Liquiditas dan CAR	XXX	XXX	XXX
Kompetisi bank meningkat dan persiapan MEA	XXX	XXX	XXX
Ketat nya likuiditas	XXX	XXX	XXX
Fraudster makin terorganisir	XXX	XXX	XXX
Daya beli menurun	XXX	XXX	XXX
Kompetisi SDM	XXX	XXX	XXX
Kondisi politik yang tidak stabil	XXX	XXX	XXX
Total	1. 00	XXX	XXX

Hasil analisis EFE akan dihasilkan suatu kondisi di mana diketahui tingkat kemampuan Bank Permata Tbk dalam memanfaatkan peluang dan menghindar dari ancaman. Hingga dapat ditentukan tindakan apa yang harus dilakukan demi menyesuaikan dengan kondisi kemampuan perusahaan.

2. Analisis IFE (Internal Factors Evaluation)

Alat perumusan strategi ini menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang besar daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian di antara daerah-daerah tersebut. Sama dengan analisis EFE, analisis IFE juga pengembangannya sebagai berikut:

- a. Buatlah *critical success factors* yang menyangkut perihal: peluang dan ancaman. Untuk hal ini dapat diambil dari analisis SWOT.
- b. Tentukan bobot *critical success factors* tadi dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Total seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Nilai bobot dihitung dari rata-rata industri.
- c. Selanjutnya tentang *rating*, setiap *critical success factors* diberi *rating* antara 1 sampai dengan 4, di mana 4 = Respons Sangat Bagus, 3 = Respons di atas Rata-Rata, 2 =

Respons Rata-Rata, 1 = Respons di bawah rata-rata. Penilaian *rating* dan bobot ini untuk strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai *ratingnya* untuk mendapat skor nilai semua *critical success factors*. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan nilai total skor perusahaan.
- e. Contoh daftar isian analisis IFE terlampir di bawah ini

Tabel 3.2 Matrix Parameter IFE

Faktor IFE	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
Produk Innovative	XXX	XXX	XXX
Pelayanan yang prima	XXX	XXX	XXX
Teknologi E-Banking	XXX	XXX	XXX
Share holder Astra dan SCB	XXX	XXX	XXX
Manajemen Risiko yg kuat	XXX	XXX	XXX
Brand posisi konsep keluarga	XXX	XXX	XXX
Kelemahan			
Promosi program dan produk belum optimal	XXX	XXX	XXX
Rasio beban biaya terhadap pendapatan masih tinggi (BOPO)	XXX	XXX	XXX
Rasio CASA masih rendah	XXX	XXX	XXX
Semangat One bank belum optimal	XXX	XXX	XXX
Modal inti lebih rendah dibandingkan pesaing	XXX	XXX	XXX
Total	1.00	XXX	XXX

Hasil identifikasi dari analisis IFE adalah akan diketahui kekuatan dan kelemahan mayor dan minor dari Bank Permata Tbk hingga dapat ditentukan jenis strategi apa yang harus diterapkan

dengan menyesuaikan kondisi tingkat kekuatan dan kelemahan dari Bank Permata Tbk.

3. Analisis Matriks IE (Internal-External)

Metode analisis IFE dan EFE adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor SWOT yang didapatkan hingga dapat diketahui faktor-faktor mana saja yang paling berpengaruh dan paling sedikit berpengaruh.

Lingkungan eksternal dan internal Perusahaan dianalisis menggunakan metode expert judgment, kemudian dihitung dan dimasukkan ke dalam tabel matrik *eksternal-Internal* (IE-Matrix). Hasil Perhitungan menunjukkan posisi perusahaan, yang selanjutnya akan digunakan sebagai acuan dalam penentuan strategi bersaing perusahaan.

Dasar analisis matriks IE adalah gabungan dari hasil analisis EFE (*External Factor Evaluation*) dan analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*), yang sumber isiannya berasal dari analisis SWOT, yang mana sumber analisis SWOT tersebut penulis dapatkan dari hasil *survey* dari para praktisi Bank Permata Tbk dan berbagai teori serta literatur tentang perbankan umumnya dan Bank Permata khususnya. Matriks IE terdiri dari atas 9 buah sel yang merupakan kombinasi dari faktor-faktor internal dan eksternal (Tabel 3.3). Strategi yang cocok diterapkan bagi perusahaan yang berada pada sel I, II atau IV adalah

strategi intensif atau strategi integratif. Perusahaan yang masuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, sedangkan perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat dikelola dengan strategi divestasi.

Penentuan posisi Bank Permata Tbk adalah dengan memasukkan angka hasil pemeringkatan analisis EFE dan IFE, dengan demikian akan terlihat posisi perusahaan pada matriks IE, yang sekaligus juga menunjukkan strategi yang sebaiknya dijalankan oleh Bank Permata Tbk. Di bawah ini merupakan struktur matriks IE:

Tabel 3.3 Matrik Internal-Eksternal

TOTAL NILAI IFE YANG DIBERI ROBOT

		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
TOTAL NILAI EFE YANG DIBERI ROBOT	Tinggi 3,0 – 4,0	I Growth	II Growth	III Stability
	Sedang 2,0 – 2,99	IV Growth	V Stability	VI Retrenchment
	Rendah 1,0 – 1,99	VII Stability	VIII Retrenchment	IX Retrenchment

Sumber : Fred R. David. "Strategic Competition", eleventh edition, Pearson, 2007, p.231

Diagram di atas menunjukkan 9 sel strategi perusahaan yang kemudian dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- a. *Growth strategi*, merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2 dan 4)
- b. *Stability strategy*, adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 3,5 dan 7)
- c. *Retrenchment strategy* (sel 6, 8 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi yaitu total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu X dan total nilai EFE yang di beri bobot pada sumbu Y. Pada sumbu X matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 0,0 – 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai dari 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang dan nilai 3,0 sampai 4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu Y, total nilai EFE yang diberi bobot 0,0 sampai 1,99 dianggap rendah; nilai 2,0 sampai 2,99 sedang; dan 3,0 sampai 4,0 tinggi.

3.5.2 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytic Hierarchy Process (AHP) adalah salah satu bentuk metode yang menggunakan susunan hirarki fungsional dengan inputan utamanya berupa persepsi manusia, dimana suatu

permasalahan yang kompleks dan tidak terstruktur dapat dipecahkan menjadi elemen-elemen pokoknya kemudian di kelompokkan dan disusun menjadi Goal, Skenario, Sasaran dan Strategi dalam bentuk hirarki yang tersusun teratur.⁴⁷

Langkah-lagkah dalam metode AHP meliputi:

- (1) Mendefinisikan masalah dan tujuan yang ingin dicapai
- (2) Menyusun struktur hieraki dari permasalahan yang ada, meliputi tujuan, objektif dan alternative
- (3) Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relative atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria relative terhadap satu tingkat diatasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan penilaian atau ditentukan oleh pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
- (4) Melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*)
- (5) Melakukan perhitungan nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak kondisten maka pengambilan data diulang atau direvisi

⁴⁷ Saaty, Thomas L., Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, University of Pittsburgh, terjemahan Liana Setiono, Jakarta: PT Pusaka Binaman Pressindo, 1993

- (6) Menghitung vector eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan Vektor eigen adalah vector prioritas yang diperoleh dari perbandingan berpasangan
- (7) Memeriksa konsistensi hierarki, jika sama dengan atau lebih dari 10% maka penilaian terhadap data yang ditentukan harus diperbaiki

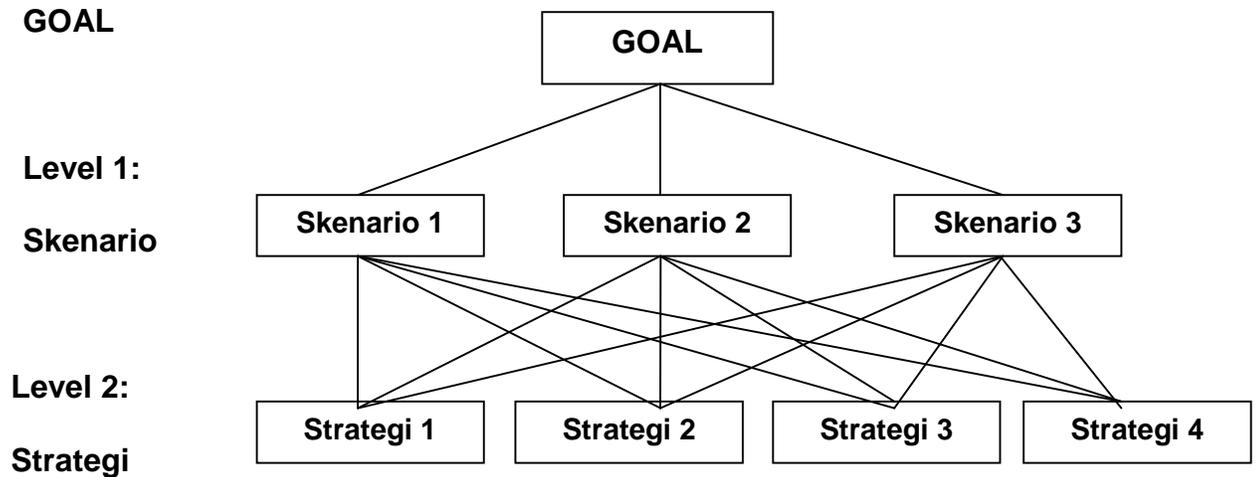
1. Prinsip Penyusunan Hirarki

Prinsip dasar AHP adalah menentukan prioritas terhadap parameter-parameter non fisik seperti ekonomi, social dan politik yang umumnya skala ukurannya abstrak. Di dalam AHP proses pengambilan keputusan terdiri atas tiga prinsip dasar utama yaitu:

- (1) Mengidentifikasi permasalahan
- (2) Menyusunnya kedalam suatu hierarki
- (3) Menetapkan skala prioritas dan pengujian konsistensinya.

Dalam penelitian ini, hirarki yang akan digunakan dalam menentukan strategi bersaing Bank Permata Tbk yang terbaik adalah hierarki yang terdapat pada gambar 3.3. Alternatif strategi yang digunakan merupakan hasil dari analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya.

Gambar 3.3 Penyusunan Hierarki Model AHP



Sumber : Saaty, T.L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

2. Penyusunan Kuesioner dan Responden

Pengisian kuesioner bertujuan untuk menjangkau persepsi responden sebagai *expert* untuk menghasilkan data primer. Penggunaan kuesioner ini dipilih secara bersamaan dalam tempat dan waktu yang sama, sangat sulit untuk dilakukan.

Responden yang dipilih berdasarkan pengetahuan yang cukup mendetail serta kompetensi yang dimiliki terkait dalam industri bisnis perbankan, para responden adalah beberapa pejabat *Senior Vice President* (SVP) dengan jabatan sebagai *Departement Head* dan *Excecutive Vice President* (EVP) dengan jabatan sebagai *Group Head* dari beberapa direktorat yang ada di Bank Permata Tbk.

Penentuan jumlah *expert* yang di syaratkan sebagai responden untuk memberikan penilaian pada kuesioner AHP sebenarnya relative. Satu orang yang benar-benar menguasai permasalahan bias saja memberikan hasil yang lebih baik . namun apabila respondennya terlalu sedikit, dan apabila penilaian yang diberikan bias, maka hasil analisis secara keseluruhan akan menjadi kurang baik. Untuk menghindari hal tersebut, maka *expert* yang dipilih jumlahnya tidak terlalu sedikit, sehingga apabila ada penilaian yang agak janggal atau bias dapat di netralkan dengan penilaian rata-rata sejumlah *expert*.

Pada penelitian ini, *expert* yang diminta untuk menjadi responden kuesioner AHP sebanyak 8 orang, yaitu para pejabat-pejabat di Bank Permata (Daftar responden dapat dilihat pada lampiran 1)

3. Penilaian Kuesioner AHP

Penilaian responden atas kuesioner AHP dilakukan dengan memberikan penilaian dari skala 1 sampai 9, dengan penjelasan seperti pada tabel 3.4

Tabel 3.4 Skala Perbandingan Secara Berpasangan

Skala	Artinya	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya (<i>equal importance</i>)	Kedua elemen yang diperbandingkan memberikan kontribusi yang sama besar untuk mencapai tujuan.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>moderate importance</i>)	Pengalaman dan penilaian agak sedikit menyukai sebuah elemen daripada elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>essensial strong importance</i>)	Pengalaman dan penilaian lebih kuat menyukai sebuah elemen daripada elemen lainnya.
7	Elemen yang satu sangat lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>very strong importance</i>)	Sebuah elemen sangat lebih disukai daripada elemen yang lainnya, dominasinya terlihat nyata dalam keadaan yang sebenarnya
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>extreme importance</i>)	Sebuah elemen mutlak lebih kuat disukai dari yang lainnya dan berada pada tingkat tertinggi
2,4,6,8	Merupakan angka kompromi diantara penilaian diatas	Bila kompromi diperlukan diantara dua pertimbangan / penilaian

4. Perumusan Strategi

Pengolahan data dengan metode AHP ini dilakukan dengan memberikan bobot kepada masing-masing responden. Pemberian bobot diberikan langsung dengan rata-rata jumlah responden karena para responden sama-sama terlibat dalam *Senior Executive Forum* sehingga pengetahuan atau pengalaman responden selama berkarier di dalam industri perbankan kurang lebih sama. Adapun pemberian bobot masing-masing responden dijelaskan pada tabel 3.5

Tabel 3.5 Pembobotan Responden

Nama	Pangkat	Jabatan	Direktorat	Bobot
Responden 1	EVP	Head Consumer Lending	Retail Banking	12,5
Responden 2	EVP	Head Finance & Strategic	Finance	12,5
Responden 3	EVP	Head National Non Branch Sales	Retail Banking	12,5
Responden 4	SVP	Head Syariah SME & WB Banking	Syariah	12,5
Responden 5	SVP	Head Syariah Product & Marketing	Syariah	12,5
Responden 6	SVP	Head Credit Risk & Retail Segment	Risk Management	12,5
Responden 7	SVP	Head Mortgage VC	Retail Banking	12,5
Responden 8	SVP	Head Operation Retail Banking	Technology & Operation	12,5
	Total			1.00

Responden yang berada di level Group Head dengan pangkat *Eksekutif Vice Presiden (EVP)* dan *Departement Head* dengan pangkat

Senior Vice President (SVP) diberi pembobotan sama rata 12,5% karena mereka semua adalah orang-orang yang mempunyai pengetahuan yang cukup mendetail serta kompetensi yang lebih dengan persepsi dan pandangan yang lebih luas dalam melihat kondisi *internal* perusahaan dan persaingan pada industri perbankan.

5. Pengolahan Data

Pengolahan data dalam metode AHP ini akan dilakukan dengan menggunakan *software Expert Chice* 2011.